



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PROCESADORA Y EXPORTADORA A EMIRATOS
ÁRABES UNIDOS DE FRUTAS CORTADAS EMPACADAS AL VACÍO CON
VALORES NUTRICIONALES PARA DIFERENTES EDADES**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención
Negocios Internacionales**

Profesor Guía
José Luis Blanco Jiménez

Autor
VANESSA PAULINA MATURANA JAPA

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....
José Luis Blanco Jiménez

MBA

C.I.: 1727224972

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

.....
Vanessa Paulina Maturana Japa

CI.: 0103970109

AGRADECIMIENTO

Primordialmente quiero agradecer a Dios. A mi familia por su apoyo incondicional. A los profesores que fueron una inspiración para este proyecto, en especial a mi profesor guía José Luis Blanco y a las demás personas que hicieron posible este trabajo.

DEDICATORIA

A mi madre Ana Lucia Japa por ser mi apoyo, mi amiga y mi inspiración en cada meta de mi vida y en especial en la realización de este proyecto.

Vanessa

RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador, conocido como el país más diverso del mundo por metro cuadrado, por condiciones geográficas y climáticas, se caracteriza por producir productos agrícolas de alta calidad. Desafortunadamente el país no cuenta con la tecnología adecuada para realizar productos procesados y de mayor valor agregado, por esto se le caracteriza por exportar materias primas.

El plan de negocios trata sobre el proceso y comercialización de frutas cortadas y empacadas al vacío. Utilizando los estudios necesarios para determinar mercados, fortalezas, oportunidades de expansión, volúmenes de exportación, y demás aspectos.

En la industria donde se produce frutas esta en un continuo crecimiento, la inteligencia de mercados demostró que el mercado de mayor aplicación es Emiratos Árabes Unidos, siendo éste un importador importante de productos agrícolas. Las grandes empresas multinacionales están trasladando sus oficinas a Dubai y se han beneficiado por su posicionamiento estratégico.

El valor agregado de la implementación de esta propuesta es que las frutas cortadas serán divididas en tres grupos para satisfacer varias necesidades, siendo un producto innovador y muy atractivo al consumidor.

La realización de este plan fue el plan de marketing para introducir y promocionar el producto en un mercado internacional. Otro punto importante, en el plan financiero se pudo determinar índices positivos para el inicio del negocio, por medio de la inversión, ganancias, y rentabilidad del mismo.

ABSTRACT

Ecuador, known as the most diverse country in the world per square meter, by geographic, climatic conditions and producing high quality agricultural products. Unfortunately, the country lacks the technology to make processed products with higher added value, for this is characterized by exporting raw materials.

The business plan is about the process and marketing of fruit cut and vacuum packed. Using market studies to determine strengths, opportunities for expansion, export volumes and other aspects.

The industry that produces fruit is in continuous growth, market intelligence showed that the major application market is United Arab Emirates, this being a major importer of agricultural products. Large multinational companies are moving their offices to Dubai and have benefited from its strategic positioning.

The added value of implementing, this proposal is to cut fruits will be divided into three groups to meet various needs, with an innovative and very attractive to consumers.

The realization of this plan was the marketing plan that introduces and promotes the product in an international market. Another important point, in the financial plan positive rates could be determined for the start of business through investments earnings and profitability.

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. CAPÍTULO I.....	2
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	3
1.1 La Industria	3
1.1.1 Clasificación Industrial Internacional.....	3
1.1.3 Producto Interno Bruto de la Industria	4
1.1.6 Cadena de valor de la Industria	9
1.1.7 Factores Económicos y Regulatorios.....	12
1.1.9 Las 5 Fuerzas de Porter	26
1.2 La Compañía y el concepto del negocio.....	29
1.2.1 La Idea y el modelo del negocio	29
1.2.2 Estructura legal de la empresa	30
1.2.3 Misión, visión y objetivos	30
1.3 Producto.....	31
1.3.1 Nombre del producto	32
1.3.2 Logo.....	32
1.3.3 Slogan.....	32
1.3.4 Etiqueta.....	32
1.3.5 Usos y cuidados	34
1.3.6 Características de las frutas	34
1.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento	34
1.5 Análisis FODA.....	37
2. CAPÍTULO II.....	38
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	39
2.1 Mercado relevante y cliente potencial.....	39

2.1.1 Mercado Objetivo.....	39
2.1.2 Segmentación de mercado	42
2.2 Tamaño de mercado	44
2.2.2 Consumo	46
2.3 La competencia y sus ventajas.....	47
2.3.1 Competencia	47
2.4 Método Cualitativo.....	48
3. CAPÍTULO III.....	50
PLAN DE MARKETING.....	51
3.1 Estrategia general de marketing	51
3.1.1 Estrategia de producto.....	51
3.1.2 Estrategia de distribución.....	52
3.2 Política de precios.....	53
3.3 Táctica de ventas.....	53
3.4 Política de servicio al cliente y garantías.....	53
3.5 Promoción y publicidad	53
3.5.1 Publicidad	53
3.5.2 Relaciones Públicas.....	53
3.5.3 Promoción de ventas	53
3.6 Distribución.....	54
4. CAPÍTULO IV	55
DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	56
4.1 Estado actual de desarrollo y tareas pendientes	56
4.1.1 Actividades y cronograma para lanzar el producto al mercado .	56
4.2 Dificultades y riesgos	57
4.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos	57
4.4 Propiedad intelectual.....	57

5. CAPÍTULO V	58
PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	59
5.1 Requerimiento para producción.....	59
5.1.1 Materia prima e insumos.....	59
5.1.2 Materiales	59
5.2 Ciclo de operaciones.....	59
5.2.1 Proceso de producción	59
5.3 Requerimientos de equipos y herramientas	63
5.4 Instalaciones	63
5.5 Localización geográfica requerimiento de espacio físico.	63
5.6 Aspectos regulatorios y legales.....	64
6. CAPÍTULO VI	65
EQUIPO GERENCIAL	66
6.1 Organigrama	66
6.2 Personal administrativo claves y sus responsabilidades .	67
6.2.1 Descripción de funciones.....	67
6.2.2 Equipo de trabajo.....	69
6.2.3 Perfiles de puestos	69
6.3 Política de empleo y beneficios.....	71
6.4 Ambiente Organizacional	72
6.5 Valores.....	72
6.6 Equipos de servicios	72
7. CAPÍTULO VII	73
CRONOGRAMA GENERAL.....	74
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	74
7.2 Diagrama de Gantt	75

7.3 Riesgos e imprevistos	76
8. CAPÍTULO VIII	77
RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ..	78
8.1 Riesgos y problemas principales.....	78
8.2 Supuestos.....	79
9. CAPÍTULO IX	80
PLAN FINANCIERO	81
9.1 Inversión Inicial.....	81
9.1.1 Capital de trabajo.....	81
9.2 Estructura de ingresos y costo unitario	81
9.3 Estructura de costos y gastos	82
9.3.1 Gastos generales anuales	82
9.3.2 Gastos sueldos administrativos y operativos	82
9.3.3 Activos tangibles e intangibles.....	82
9.3.4 Costos anuales	84
9.4 Estado de resultados proyectado	85
9.5 Balance general proyectado	86
9.6 Flujos de efectivos	87
9.6.1 Desapalancado.....	87
9.6.2 Apalancado.....	90
9.7 Sensibilidad	94
9.8 Valuación	96
9.9 Punto de equilibrio	96
9.10 Riesgo.....	97
10.CAPÍTULO X.....	98
PLAN FINANCIERO	99

10.1	Financiamiento deseado y búsqueda de capital.....	99
10.2	Resumen de estado de flujos de efectivo anual.....	100
10.3	Capitalización.....	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		101
BIBLIOGRAFÍA		103
ANEXOS		108

Introducción

El proyecto abarca la investigación de un mercado relativamente nuevo para el Ecuador, conocido como Emiratos Árabes Unidos, un país ubicado en el medio oriente, que a pesar de ser un país pequeño con menos de cinco millones de habitantes, es uno de los países más poderosos y ricos. El bien más importante es el petróleo y en segundo lugar los servicios, principalmente el turismo en el emirato de Dubai.

El Ecuador es un país rico en productos agrícolas, tomando como ventaja este aspecto, la realización de este proyecto es la comercialización de una ensalada de frutas en lata y lista para consumirla. Aprovechando las frutas que se dan en el Ecuador, ha tomado forma tres paquetes para diferentes segmentos que son; para niños, personas que hacen dieta y personas que realizan alguna actividad física, abarcando y satisfaciendo diferentes necesidades.

Mediante una investigación exhaustiva se ha llegado a conocer en muchos aspectos el mercado de Emiratos Árabes Unidos como; aspectos económicos, culturales, sociales y políticos. Por medio de este método ofrecer un bien que cumpla y supere las expectativas de un producto a base de frutas.

Emiratos Árabes Unidos al ser un país miembro del Consejo de Cooperación del Golfo, junto a otros países del medio oriente, implementaron un arancel externo común de productos de frutas provenientes de países en desarrollo, lo cual beneficia al proyecto con una ventaja competitiva con otros países desarrollados.

Como empresa ecuatoriana se espera llegar a otros mercados y no depender de los saturados, abriendo puertas para una mejor negociación y futuros socios con diferentes empresas del país, ofreciendo productos de calidad, con el manejo correcto de la logística de envío y a un precio justo.

Capítulo I
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS
PRODUCTOS O SERVICIOS



1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

1.1 La Industria

1.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3)¹

Tabla 1.1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

D	Industria Manufacturera.
D 15	Elaboración de productos alimenticios y bebidas.
D1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
D151301	Elaboración y conservación de frutas mediante envases o recipientes herméticos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

Tabla elaborada por: El autor

Se ha seleccionado el sector D-15, con cláusula D-15-13 abarca la elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas. La clase D-15-13-01 incluye preparación y conservación de frutas.

1.1.2 Clasificación Central de Productos (CCP)²

Tabla 1.2: Clasificación Central del producto

2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; prendas de vestir y productos de cuero.
21	Carne, pescado, frutas, legumbres, aceites y grasas.
215	Frutas y nueces preparadas o en conserva.
2155	Otras frutas en conserva.

Fuente: División de Estadísticas de las Naciones Unidas.

Tabla elaborada por: El autor

¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Consulta CIIU.

URL: http://www.inec.gov.ec/web/quest/con_ciiu.

² United Nations Statistics Division. Classification Registry.

URL: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=3&Lg=3>.

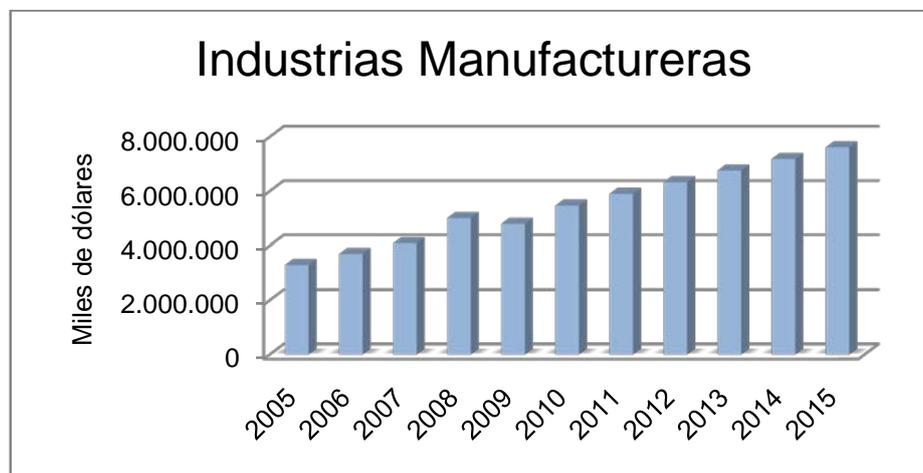
1.1.3 Producto Interno Bruto de la Industria ³

Tabla 1.3: Producto Interno Bruto de la Industria

Producto Interno Bruto		
Año	Industrias Manufactureras	Aporte de la Industria al PIB
2005	3.295.962	8,92%
2006	3.697.641	8,87%
2007	4.081.430	8,97%
2008	5.003.983	9,23%
2009	4.792.863	9,21%
2010	5.464.419	9,28%
2011	5.894.433	9,34%
2012	6.324.448	9,38%
2013	6.754.462	9,43%
2014	7.184.477	9,48%
2015	7.614.491	9,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Tabla elaborada por: El autor

Ilustración 1.1: Producto Interno Bruto Industria Manufacturera



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Gráfico Elaborado por: El Autor

³ Banco Central del Ecuador. Previsiones Económicas. Producto Interno bruto.
 URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>

Ilustración 1.2: Crecimiento Industria Manufacturera



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico Elaborado por: El Autor

Desde el 2005 al 2007, la industria manufacturera del país ha sostenido un crecimiento aproximado de 12,19%, de 3'295.962 millones a 5'003.983 millones. En el 2008, aumentó significativamente al 22,60% por el precio de barril de petróleo de 115⁴ dólares permitiendo que la industria manufacturera se desarrolle.

En el 2009, decreció en 4,22% principalmente por la crisis financiera, los cambios drásticos en el precio del petróleo, lo cual ha afectado a la industria manufacturera, ya que representa solo el 9,1% de aporte al PIB anualmente, el Ecuador es considerado un país que comercializa materias primas.

En el 2010, se retoma el crecimiento en 14,01%, recuperándose de una crisis mundial, mostrando una estabilidad notoria.

Hasta el año 2015 se espera un crecimiento continuo de 9,4 % en la industria manufacturera, contando con la inversión en tecnología y recursos, favoreciendo a la elaboración de frutas procesadas, ofreciendo una mejor calidad y competencia en el mercado extranjero.

⁴ Precios de los crudos ecuatorianos y diferencias con respecto al WTI N°3. Enero 2007 – Marzo 2010. Banco Central del Ecuador. URL:
URL:<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/PreciosPetroleo032010.pdf>.

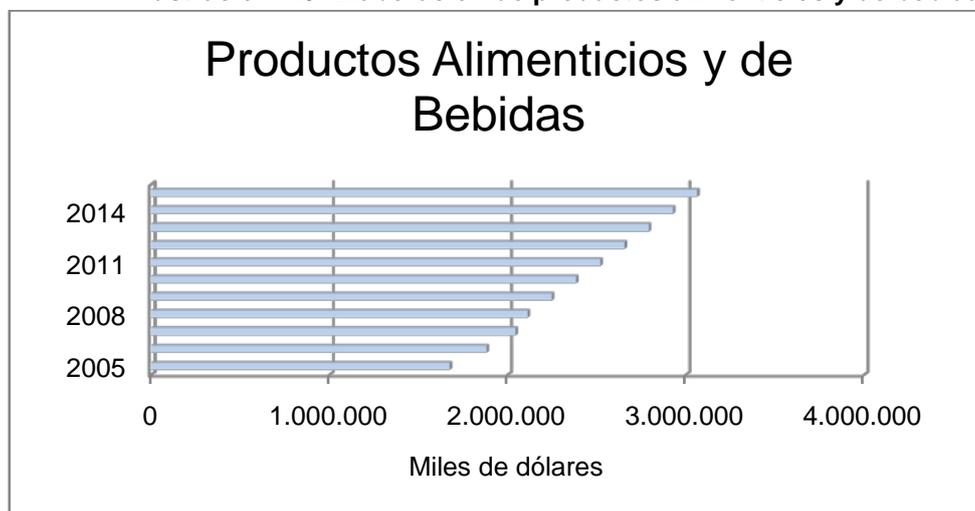
1.1.4 Estructura del Sector⁵

Tabla 1.4: Valor Agregado Bruto

Valor Agregado Bruto del Sector a la Industria Manufacturera		
Año	Elaboración de productos Alimenticios y de Bebidas	Crecimiento
2005	1.675.720	
2006	1.882.305	12,33%
2007	2.044.770	8,63%
2008	2.112.753	3,32%
2009	2.248.680	6,43%
2010	2.384.607	6,04%
2011	2.520.534	5,70%
2012	2.656.460	5,39%
2013	2.792.387	5,12%
2014	2.928.314	4,87%
2015	3.064.241	4,64%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Tabla elaborada por: El autor

Ilustración 1.3: Elaboración de productos alimenticios y de bebidas



Fuente: Banco Central del Ecuador
Gráfico Elaborado por: El Autor

En los últimos años se observa un leve pero continuo incremento del sector de alimentos y bebidas dentro de la economía nacional. Aprovechando el Ecuador,

⁵ Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales.
URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>

al ser un país con las zonas climáticas y situación geográfica apropiada, hace que sea rico en sus productos agrícolas.

Al usar este factor se puede tomar como ventaja las materias primas y realizar productos industrializados, con mayor valor agregado. Se espera que este sector alcance a los tres millones de aporte a la Industria Manufacturera.

1.1.5 Exportación de frutas del Ecuador⁶

Las frutas que se exportaron en el año 2010, sin incluir el banano.

Ilustración 1.4: Exportación de Frutos Comestibles



Fuente: <http://www.trademap.org>

Gráfico Elaborado por: El Autor

⁶ International Trade Centre. Exportaciones. Por producto
URL: http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx

Tabla 1.5: Lista de Productos Exportados por Ecuador

Lista de Productos Exportados por Ecuador					
08 Frutos comestibles					
Unidad : miles Dólar EUA					
<u>Código</u>	<u>Descripción del producto</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
'0803	Bananas o plátanos, frescos o secos.	1302739	1639701	1995211	2338356
'0804	Dátiles, higos, pinas, aguacates, guayabas, mangos	55430	52890	66493	69334
'0811	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor.	16031	19521	17876	19654
'0807	Melones, sandias y papayas, frescos.	2669	2326	3362	3479
'0805	Agrios (cítricos) frescos o secos.	946	1419	1814	2209
'0810	Las demás frutas u otros frutos, frescos.	731	699	820	941
'0813	Frutas y otros frutos, secos.	134	61	544	656
'0806	Uvas, frescas o secas, incluidas las pasas.	65	301	431	561
'0814	Cortezas de agrios, melones, sandias, frescas o congeladas.	4	1	19	23
'0802	Los demás frutos de cascara frescos o secos.	32	0	15	30
'0808	Manzanas, peras y membrillos, frescos.	4	3	10	12
'0809	Cerezas y duraznos.	0	10	7	13
'0801	Cocos, nueces del Brasil y nueces.	1	2	3	4
'0812	Frutas y otros frutos en conserva	11	7	3	5

Fuente: <http://www.trademap.org>

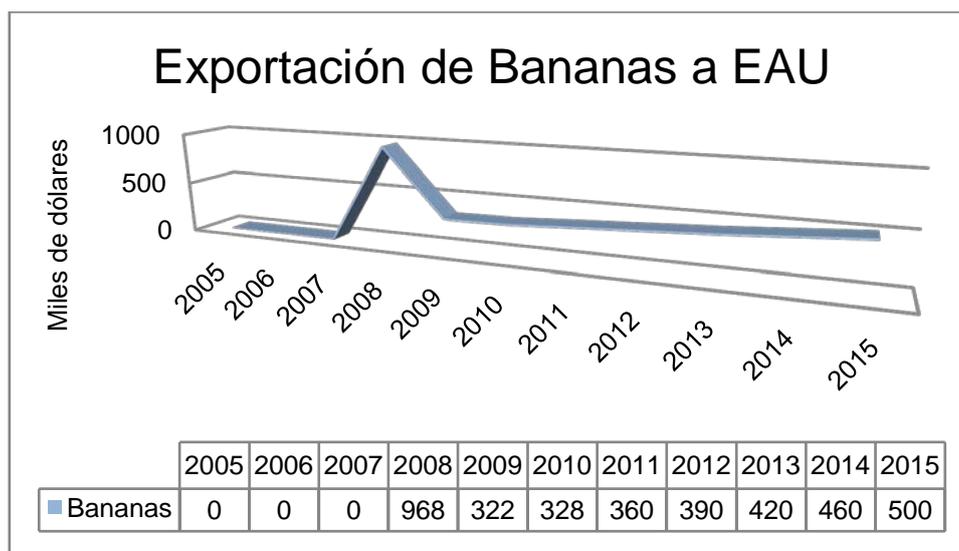
Tabla Elaborada por: El Autor

El Ecuador se lo conoce por exportar frutas frescas, de gran variedad y de buena calidad, es una ventaja ya que las frutas frescas serán la materia prima para las frutas procesadas, ya que ofrecen un valor agregado, están divididas en tres grupos, manteniendo el sabor, textura y valores nutricionales.

Ahora con el apoyo de entidades financieras y el gobierno es más sencillo ser acreedor de un préstamo para emprender un negocio, y es posible invertir en maquinaria y distintos recursos para la realización de negocio en el sector de Productos Alimenticios y Bebidas.

1.1.5.1 Exportación de Bananas Ecuatorianas a Emiratos Árabes Unidos⁷

Ilustración 1.5: Exportación de bananas a EAU



Fuente: <http://www.trademap.org/>

Gráfico Elaborado por: El Autor

La única fruta ecuatoriana que se exporta a Emiratos Árabes Unidos es la banana, y se empezó en el 2008.

En mercados internacionales la banana ecuatoriana es apreciada como la mejor, por su exquisito sabor y textura. Se estima que se seguirá exportando bananas a Emiratos Árabes Unidos durante los próximos años.

1.1.6 Cadena de Valor de la Industria⁸

- ✓ Buscar Oportunidad
- ✓ Agregar más valor
- ✓ Disminuir costos

⁷ International Trade Centre. Exportaciones. Por producto

URL: <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx>

⁸ Michael E. Porter. Ventaja Competitiva. La cadena de valor y la ventaja competitiva. Fig 2-2 La cadena de valor (página #55)

Ilustración 1.6: Cadena de Valor



Fuente: Ventaja Competitiva. M. Porter. La cadena de Valor
Gráfico elaborado por: El autor

➤ Logística Interna

- Recepción y almacenamiento de inventario

Selección y evaluación de proveedores de diferentes frutas para la elaboración la ensalada de frutas.

- Control de Inventario

Sistema informático de control de inventario, con el fin de mantener un stock de seguridad de frutas por temporada.

➤ Operaciones

Ilustración 1.7: Proceso de Producción de frutas



Gráfico elaborado por: El autor

- Control de calidad

Se realizará un control continuo:

Tabla 1.6: Control de Calidad

Etapa Proceso	Control de Calidad
Selección de frutas	Madura sin hongos e insectos, color adecuado y variedad.
Llenado	Peso exacto, limpia la boca del envase.
Envasado	Envases estandarizados, sin daños y forma adecuada.
Producto Final	De buena apariencia, libre de contaminación, debidamente etiquetado y envasado.

Fuente: Ripit 2010

Tabla Elaborada por: El autor

➤ Logística Externa

- Almacenamiento Producto

Se almacena en cuartos frescos para la necesidad del producto.

- Canal de Distribución

Frutein S.A. → Supermercados Choithram → Consumidor Final

➤ Marketing y Ventas

- Venta a clientes mayoristas y minoristas.

Tomar pedidos y seguimiento de clientes del Supermercado Choithram.

- Medios Publicitarios

Por medio de internet, degustaciones, ferias y stands.

➤ Servicios

- Atención al Cliente

A través de página web.

1.1.7 Factores Económicos y Regulatorios

1.1.7.1 Factores Económicos

1.1.7.1.1 PIB⁹

Esta variable calcula todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado.

Tabla 1.7: Producto Interno Bruto

Producto Interno Bruto		
Unidad: Miles de millones		
Ecuador	Año	EAU
54,50	2.000	41,50
37,20	2.001	54,00
39,60	2.002	51,00
41,70	2.003	53,00
45,65	2.004	57,70
49,51	2.005	63,67
57,23	2.006	115,80
61,52	2.007	129,50
98,71	2.008	164,40
98,70	2.009	159,30
91,38	2.010	169,65
97,37	2.011	184,32
103,36	2.012	198,98
109,35	2.013	213,65
115,34	2.014	228,31
121,33	2.015	242,98

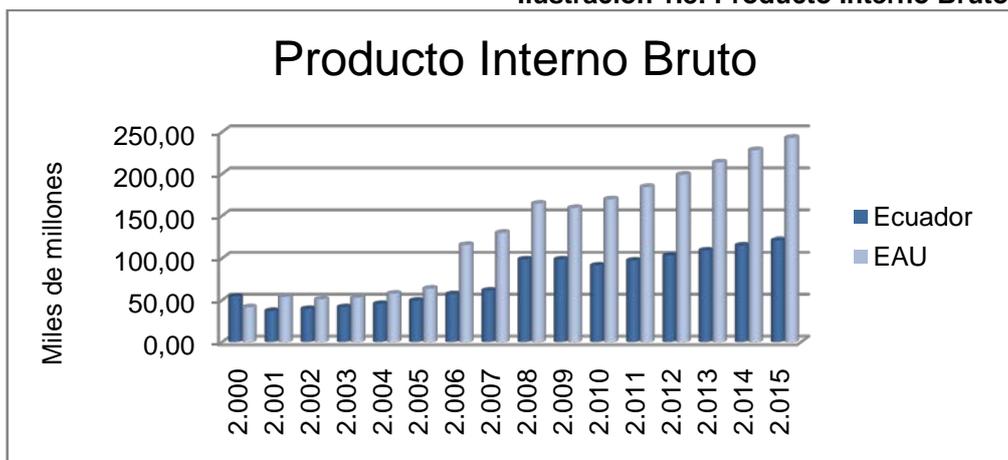
Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Tabla Elaborada por: El Autor

⁹ Producto Interno Bruto. Ecuador. Emiratos Árabes Unidos

URL:[http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/gdp_\(purchasing_power_parity\).html](http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/gdp_(purchasing_power_parity).html)

Ilustración 1.8: Producto Interno Bruto



Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Gráfico Elaborado por: El Autor

En Emiratos Árabes Unidos, el PIB total en el año 2010 fue de \$199.8 miles de millones¹⁰, Abu Dhabi y Dubai, juntos contribuyen al 85% del PIB total de Emiratos Árabes Unidos.

En Ecuador el PIB total en el año 2010 fue de \$115.3 miles de millones¹¹. Se estima un crecimiento del 5% para final del año 2011¹².

1.1.7.1.2 Inflación¹³

La inflación es un factor primordial, ya que afecta directamente a los precios, y puede producir una variación en los precios de materias primas e insumos, así afectando el precio final.

¹⁰ Producto Interno Bruto. Emiratos Árabes Unidos.

URL: [http://www.indexmundi.com/es/emiratos_arabes_unidos/producto_interno_bruto_\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/es/emiratos_arabes_unidos/producto_interno_bruto_(pib).html)

¹¹ Producto Interno Bruto. Ecuador

URL: [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib).html)

¹² Producto Interno Bruto. Ecuador

URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-preve-crecimiento-de-5-del-pib-e-inflacion-de-36-en-2011-439996.html>

¹³ Tasa de Inflación. Emiratos Árabes Unidos. Ecuador

URL: [http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/inflation_rate_\(consumer_prices\).html](http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/inflation_rate_(consumer_prices).html)

URL: [http://www.indexmundi.com/ecuador/inflation_rate_\(consumer_prices\).html](http://www.indexmundi.com/ecuador/inflation_rate_(consumer_prices).html)

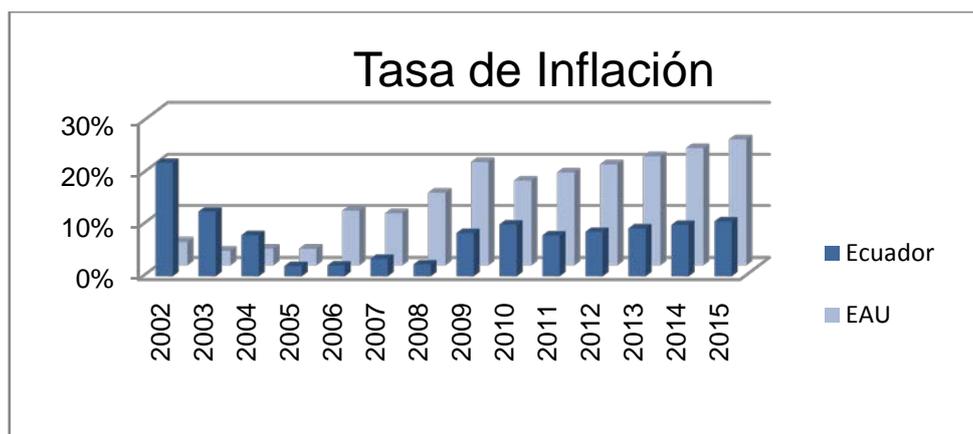
Tabla 1.8: Tasa de Inflación

Tasa de Inflación		
Ecuador	Año	EAU
2%	2005	3,2%
2,10%	2006	10,5%
3,40%	2007	10%
2,30%	2008	14%
8,30%	2009	20%
9,97%	2010	16,37%
7,85%	2011	17,96%
8,53%	2012	19,54%
9,21%	2013	21,12%
9,89%	2014	22,7%
10,57%	2015	24,29%

Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Tabla elaborada por: El autor

Ilustración 1.9: Tasa de Inflación



Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Gráfico Elaborado por: El Autor

En el Ecuador se puede observar que la inflación ha variado drásticamente, el país se recuperó bajando la inflación 12,50% en el 2003 y al 7,90% en el 2004. Desde el 2005 la inflación bajo significativamente, con una mejora notable.

En el 2009, con una inflación de 8,30 y del 9,97 en 2010, se espera un aumento leve en la inflación en los próximos 5 años.

En el caso de Emiratos Árabes Unidos, desde el año 2002 hasta el año 2005 la inflación es muy baja, de 3,2 % y en el año 2006 se dispara al 10,5 % y desde ese año siguen en aumento continuo.

El índice de precios de Emiratos Árabes Unidos se calcula mediante la canasta básica que está conformada de 44 artículos, de los cuales solo 12 son producidos en el país.

1.1.7.1.3 PIB Per Cápita¹⁴

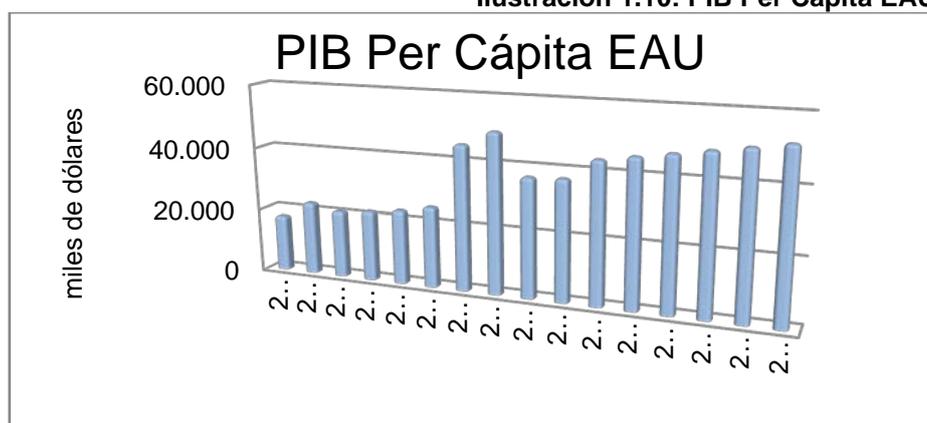
Tabla 1.9: PIB Per Cápita

PIB Per Cápita		
Año	Miles de dólares	Crecimiento
2000	17.700	
2001	22.800	28,81%
2002	21.100	-7,46%
2003	22.000	4,27%
2004	23.200	5,45%
2005	25.200	8,62%
2006	45.200	79,37%
2007	49.700	9,96%
2008	37.000	-25,55%
2009	37.400	1,08%
2010	43.760	17,01%
2011	45.380	3,70%
2012	47.000	3,57%
2013	48.620	3,45%
2014	50.240	3,33%
2015	51.860	3,22%

Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Tabla Elaborada por: El Autor

Ilustración 1.10: PIB Per Cápita EAU



Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Gráfico Elaborado por: El Autor

¹⁴ Emiratos Árabes Unidos. PIB Per Cápita.

URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/gdp_per_capita_ppp.html

El PIB Per Cápita se calcula dividiendo el PIB total por la cantidad de habitantes del país. En el año 2001 tuvo un crecimiento importante del 28,81%, una de las razones, fue la apertura en relaciones comerciales internacionales, lo cual eventualmente abrió puertas a nuevos mercados.

Hasta el año 2005 se mantiene el poder adquisitivo de las personas alrededor de 25.200 dólares y para el año 2006 se dispara a casi el doble 45.200 dólares, siendo su principal fuente el petróleo en Abu Dhabi y en Dubai un emirato que vive primordialmente de los servicios.

El poder adquisitivo de las personas en Emiratos Árabes Unidos es uno de los más altos en el mundo¹⁵, alcanzando en el año 2010 a 43.760 dólares con un crecimiento del 17%.

1.1.7.1.4 Tipo de Cambio¹⁶

La moneda oficial actual de Emiratos Árabes Unidos desde 1973 es el Dirham¹⁷, el cual está dividido en 100 unidades iguales llamadas Fils.

El Dirham también se lo encuentra abreviado como DH o DHS.

Ilustración 1.11: Moneda Oficial Dirham



1000 AED

500 AED

¹⁵ Poder Adquisitivo.

URL: <http://www.centralbank.ae/en/pdf/reports/CBUAEEAnnualReport2010Eng.pdf>

¹⁶ Emiratos Árabes Unidos. Tipo de Cambio.

URL: <http://www.convertworld.com/es/moneda/Emiratos+%C3%81rabes+Unidos.html>

¹⁷ Emiratos Árabes Unidos. Moneda Oficial.

URL: http://www.centralbank.ae/en/index.php?option=com_jumi&fileid=8&Itemid=59&

Tabla 1.10: Tipo de Cambio

Moneda EAU	Tipo de Cambio
1 Dirham	0,2723 Dólares
1 Dirham	0,1892 Euros

Fuente: <http://www.convertworld.com>
 Tabla Elaborada por: El Autor

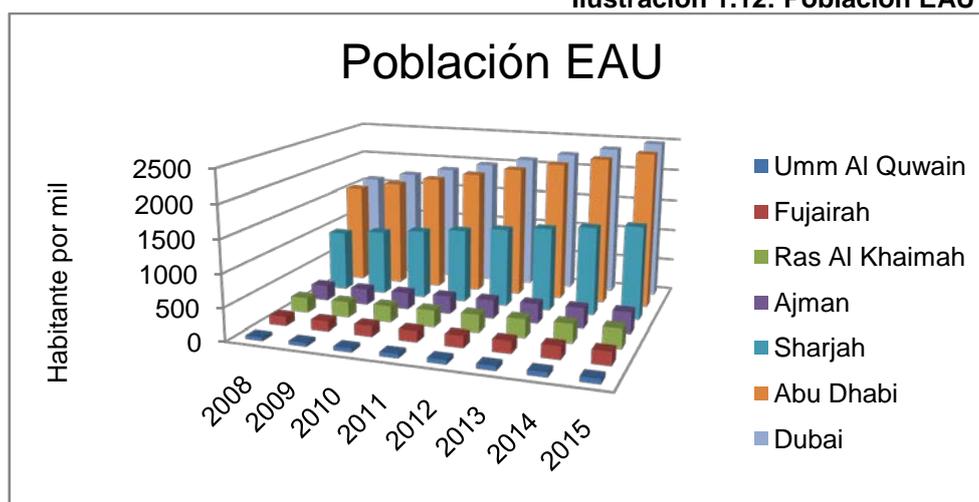
1.1.7.1.5 Población por ciudad de Emiratos Árabes Unidos¹⁸

Tabla 1.11: Población por ciudad EAU

<u>Población por ciudad / Año</u>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Umm Al Quwain	53	56	59	62	65	68	71	74
Fujairah	143	152	161	170	179	188	197	206
Ras Al Khaimah	231	241	251	261	271	281	291	301
Ajman	237	250	263	276	289	302	315	328
Sharjah	946	1017	1088	1159	1230	1301	1372	1443
Abu Dhabi	1559	1682	1805	1928	2051	2174	2297	2420
Dubai	1596	1722	1848	1974	2100	2226	2352	2478
<u>Total</u>	4765	5120	5475	5830	6185	6540	6895	7250

Fuente: <http://www.indexmundi.com>
 Tabla elaborada por: El autor

Ilustración 1.12: Población EAU



Fuente: <http://www.indexmundi.com>
 Gráfico Elaborado por: El Autor

¹⁸ Emiratos Árabes Unidos. Población

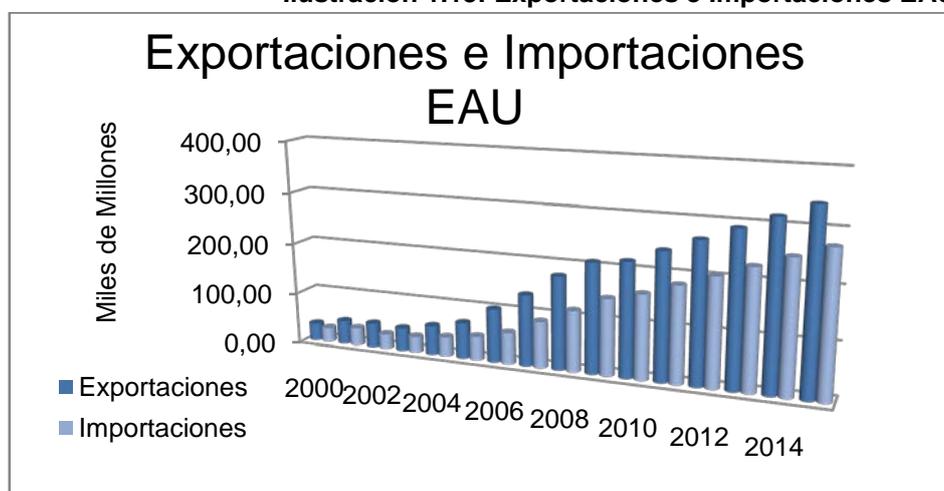
URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/population.html

La población de los siete Emiratos están en continuo crecimiento por los próximos años, esto se debe por la intensa entrada de inmigrantes, en su gran mayoría de países asiáticos.

La causa de la entrada de extranjeros, se da por la alta demanda de trabajo y sueldos bien remunerados.

1.1.7.1.6 Exportaciones e Importaciones de EAU¹⁹

Ilustración 1.13: Exportaciones e Importaciones EAU



Fuente: <http://www.indexmundi.com>

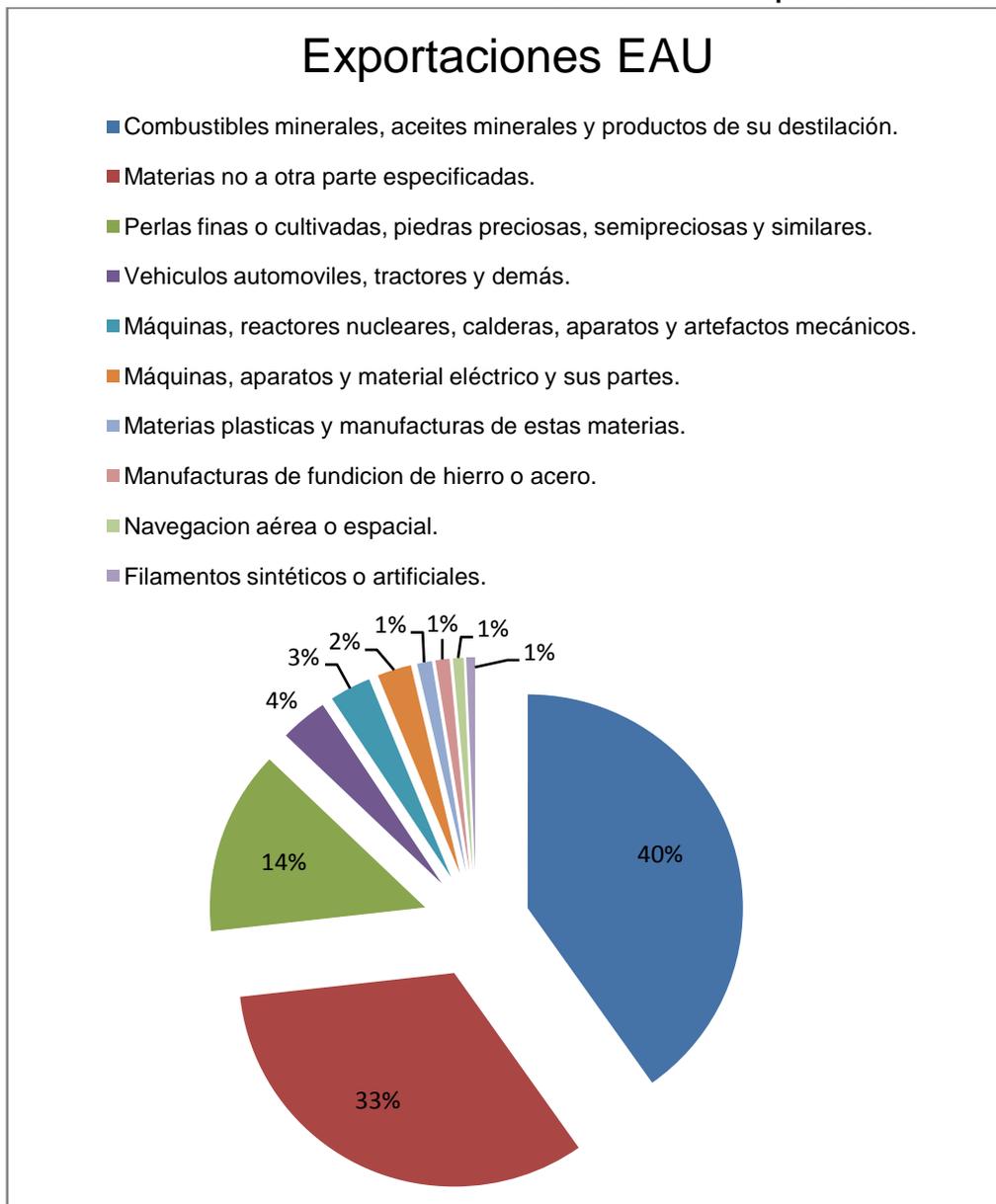
Gráfico Elaborado por: El Autor

Emiratos Árabes Unidos, el cual es un país importador de muchos productos, no obstante a la vez es re-exportador de varios productos.(Ver Anexo 1)

Los principales productos de exportación e importación son: materiales plásticos, perlas, piedras preciosas, máquinas, aparatos electrónicos y manufacturas de hierro y acero.

¹⁹ Emiratos Árabes Unidos. Exportaciones. Importaciones
URL:http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/exports.html.

Ilustración 1.14: Exportaciones EAU



Fuente: <http://www.trademap.org>
 Gráfico Elaborado por: El Autor

Los principales productos de exportación son combustibles minerales y productos de destilación de 64.565.880 dólares²⁰ en el año 2010.

Otros productos importantes de exportación son las perlas, piedras preciosas, maquinaria y vehículos.

²⁰ Emiratos Árabes Unidos. Exportaciones. Importaciones
 URL: <http://www.trademap.org>

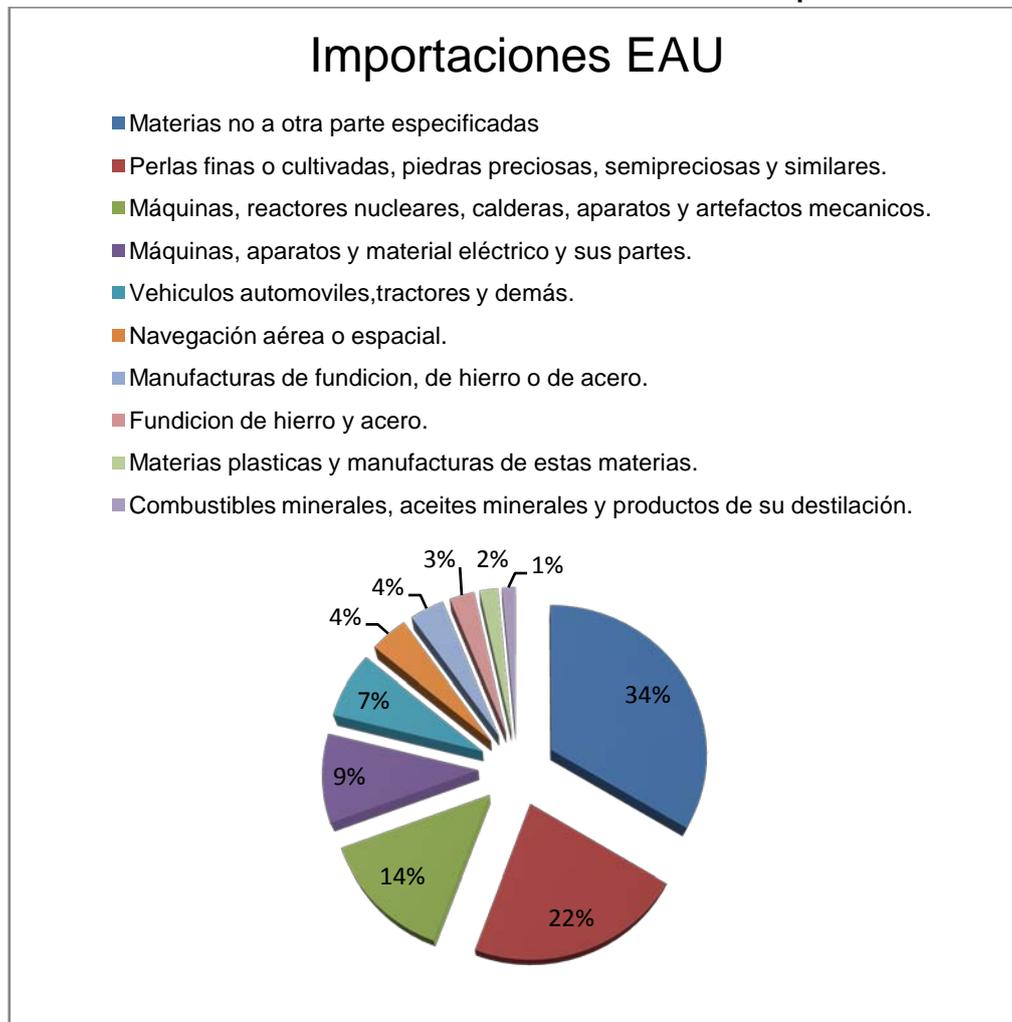
Tabla 1.12: Exportaciones e Importaciones Totales

Exportaciones e Importaciones Totales EAU	Miles de dólares
Exportaciones	174.724.992
Importaciones	164.251.008

Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Tabla Elaborado por: El Autor

Ilustración 1.15: Importaciones EAU



Fuente: <http://www.trademap.org>

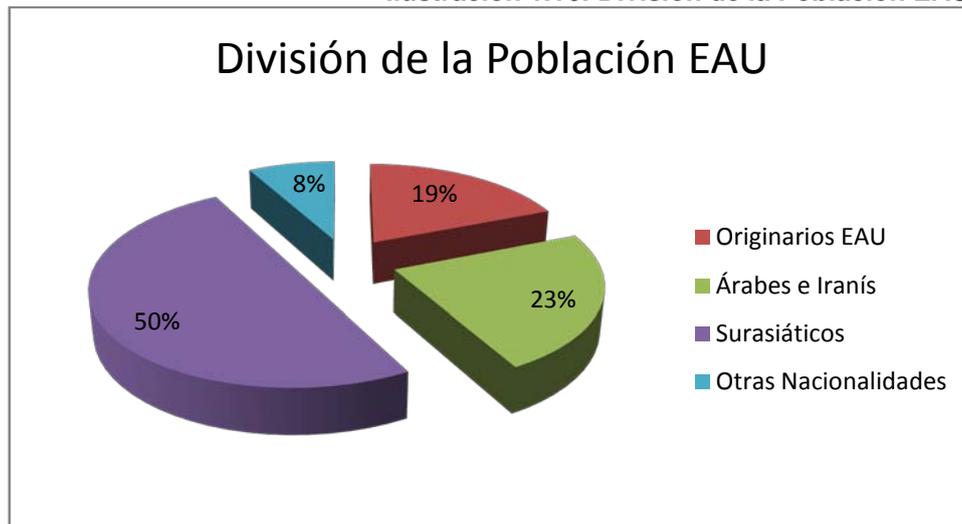
Gráfico Elaborado por: El Autor

Los productos principales de importación son materias no específicas, bajo el código 99, otros productos importantes son las perlas, máquinas y vehículos.

1.1.7.2 Factores Sociales

En Emiratos Árabes Unidos hay mucha diversidad de culturas y nacionalidades, su dieta diaria incluye frutas. Por lo tanto es un país que importa muchos productos agrícolas.

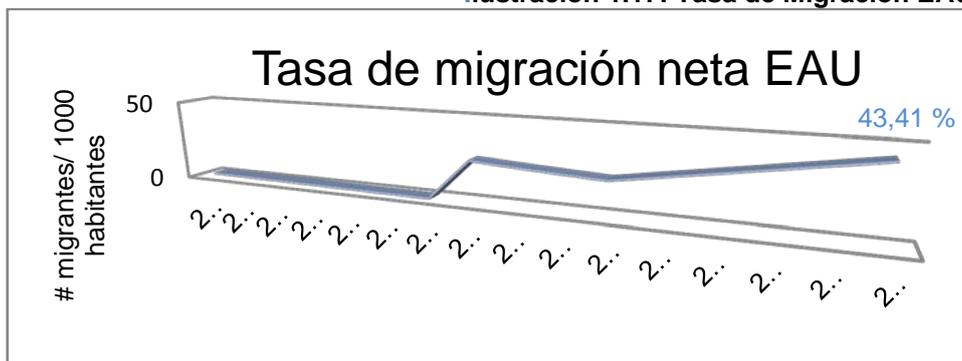
Ilustración 1.16: División de la Población EAU



Fuente: <http://www.indexmundi.com>
Gráfico Elaborado por: El Autor

1.1.7.2.1 Tasa de Migración EAU²¹

Ilustración 1.17: Tasa de Migración EAU



Fuente: <http://www.indexmundi.com>
Gráfico Elaborado por: El Autor

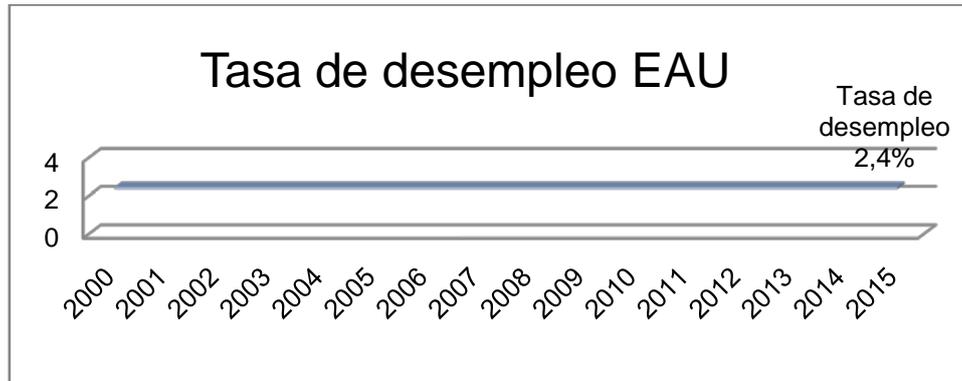
Más del 80% de la población no son originarios de este país, existen grandes fuentes de trabajo. Se puede observar que desde el año 2007, se da un incremento importante y para el 2015 se espera una tasa de migración neta del 43,41%.

²¹ Emiratos Árabes Unidos. Tasa de Migración.

URL:http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/net_migration_rate.html

1.1.7.2.2 Tasa de Desempleo EAU²²

Ilustración 1.18: Tasa de Desempleo EAU



Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Gráfico Elaborado por: El Autor

La tasa de desempleo en Emiratos Árabes Unidos es mínima o en este caso casi nula, es un país que tiene muchas fuentes de trabajo bien remunerados y posee grandes oportunidades de negocio.

1.1.7.3 Factores Culturales

Emiratos Árabes Unidos es un país conservador, para negociar con los árabes los hombres deben usar trajes y corbatas todo el tiempo, las mujeres deben usar ropa muy formal, discreta y nada reveladora. Las negociaciones se hacen en inglés o árabe. Para tener una buena relación de negocios con un árabe, se debe ser muy correcto, formal y en ocasiones sociales se recomienda no ingerir alcohol.

- Idioma Oficial: Árabe
- Idiomas Principales: Inglés, persa, hindi y urdu
- Grupos Étnicos: árabes, iranís, surasiáticos, y otros.

1.1.7.4 Factores Políticos

Los Emiratos Árabes Unidos es un estado federal formado por siete Emiratos, los cuales forman el consejo supremo, los cuales son elegidos cada cinco años. Cada emirato tiene una fuerte independencia, el presidente del país es por herencia un jeque del emirato de Abu Dhabi y el primer ministro, un jeque

²² Emiratos Árabes Unidos. Tasa de Desempleo.

URL:http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/unemployment_rate.html

del emirato de Dubái. El minucioso control político se efectúa en Abu Dhabi y en Dubai el centro financiero y comercial.²³

En el Ecuador, el factor político afecta directamente a la inversión extranjera por inestabilidad política.

1.1.7.5 Factores Legales

Los requisitos para la adaptación del producto a Emiratos Árabes Unidos son los siguientes²⁴:

- Control Sanitario y Fitosanitario
- Cada producto debe mostrar una fecha de caducidad (día, mes y año), la cual no puede estar sobrepuesta mediante un adhesivo o manuscrita, sino que debe estar impresa o estampada en el envase.
- El etiquetado debe contener asimismo los siguientes conceptos:
 - Nombre del producto (del alimento)
 - Ingredientes (en orden descendiente de proporción)
 - Aditivos utilizando su numeración "E"
 - El origen de las grasas animales
 - El contenido neto
 - El país de origen
 - Nombre y dirección del fabricante o exportador
 - Instrucciones especiales sobre almacenamiento y preparación
 - Identificación del lote
- Para establecer el precio de las frutas procesadas se debe considerar los precios internacionales, los cuales están fluctuando constantemente.
- Al presentar una cotización el importador y el exportador deben acordar aquello que está incluido en la misma.

²³ Emiratos Árabes Unidos. Tipo de Gobierno.

URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/government_type.html

²⁴ Emiratos Árabes Unidos. Unión aduanera.

URL: http://www.customs.ae/uniongccstates_en.aspx

- Documentos requeridos para exportar²⁵

Tabla 1.13: Documentos para exportar

Documentos para Exportar	Certificados
Registro como exportador	Certificados de Origen
Registro Único de Contribuyentes	Certificados Sanitarios
Conocimiento de Embarque	Certificados de Calidad
Factura Proforma	
Factura Comercial	
Carta de Porte	
Guía Aérea	
Lista de Empaque	

Fuente: <http://www.aduana.gov.ec>.

Tabla elaborada por: El autor

- Envío de etiquetas: Puede ser enviada una copia del etiquetado de enviar la mercancía para ser aprobada y sin ningún costo.
- Envío de muestras: Igualmente se pueden enviar muestras para ser analizadas y determinar si cumplen con los estándares requeridos.

1.1.7.6 Factores Ambientales

En el ámbito ambiental Emiratos Árabes Unidos, al elegir un exportador si dan prioridad a las empresas con sellos verdes y comercio justo. Sin embargo en estos momentos no existe ninguna legislación en relación a la preservación del medioambiente para el envasado de productos.

- Control Sanitario y Fitosanitario

Un requisito para la comercialización es la obtención del registro sanitario por el Instituto de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez.

1.1.7.7 Factores Tecnológicos

En Emiratos Árabes Unidos exige que las fábricas posean la tecnología adecuada para la fabricación del producto y equipo de protección para los

²⁵ Aduana del Ecuador.

URL: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>

empleados. El mercado Emiratí está dispuesto a pagar mayor precio si es de mejor calidad.

1.1.8 Canales de distribución de la Industria

Ilustración 1.19: Canales de Distribución

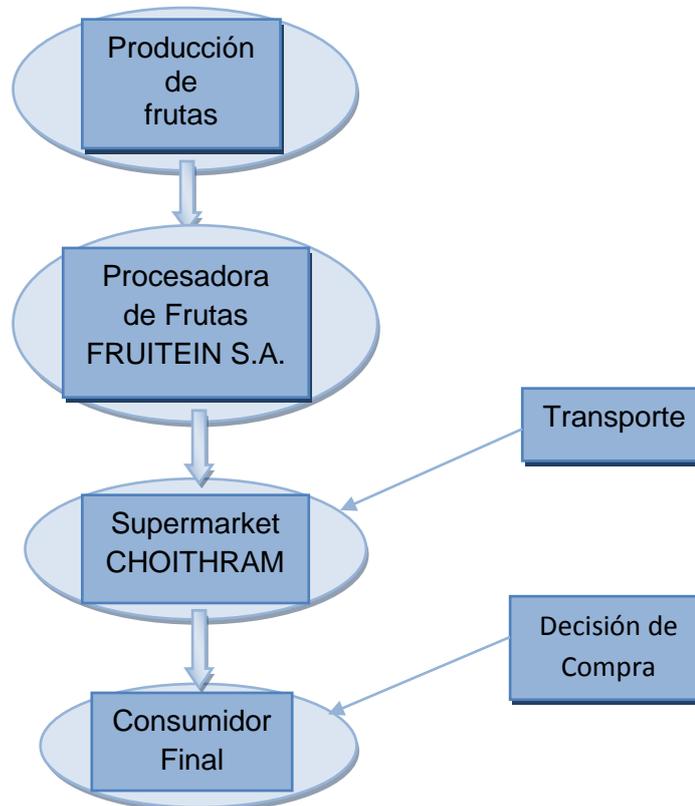


Gráfico elaborado por: El autor

- Supermercados Choithram²⁶

Ilustración 1.20: Logo Supermercado Choithram



Fuente: www.choithram.com

Hace tres décadas el Supermercado Choithram se estableció en Emiratos Árabes Unidos, desde entonces es considerado como el supermercado con inmejorable nivel de calidad y servicio en los siete emiratos.

²⁶ Supermercados Choithram

URL: <http://www.choithram.com/at-store/locations-timings.aspx>

Desde 1974 ha crecido este supermercado con más de 25 establecimientos en todo Emiratos Árabes Unidos, el cual fue premiado con el primer lugar como “Tienda de Comestibles del Año” en 2005 otorgado por RetailMe.²⁷

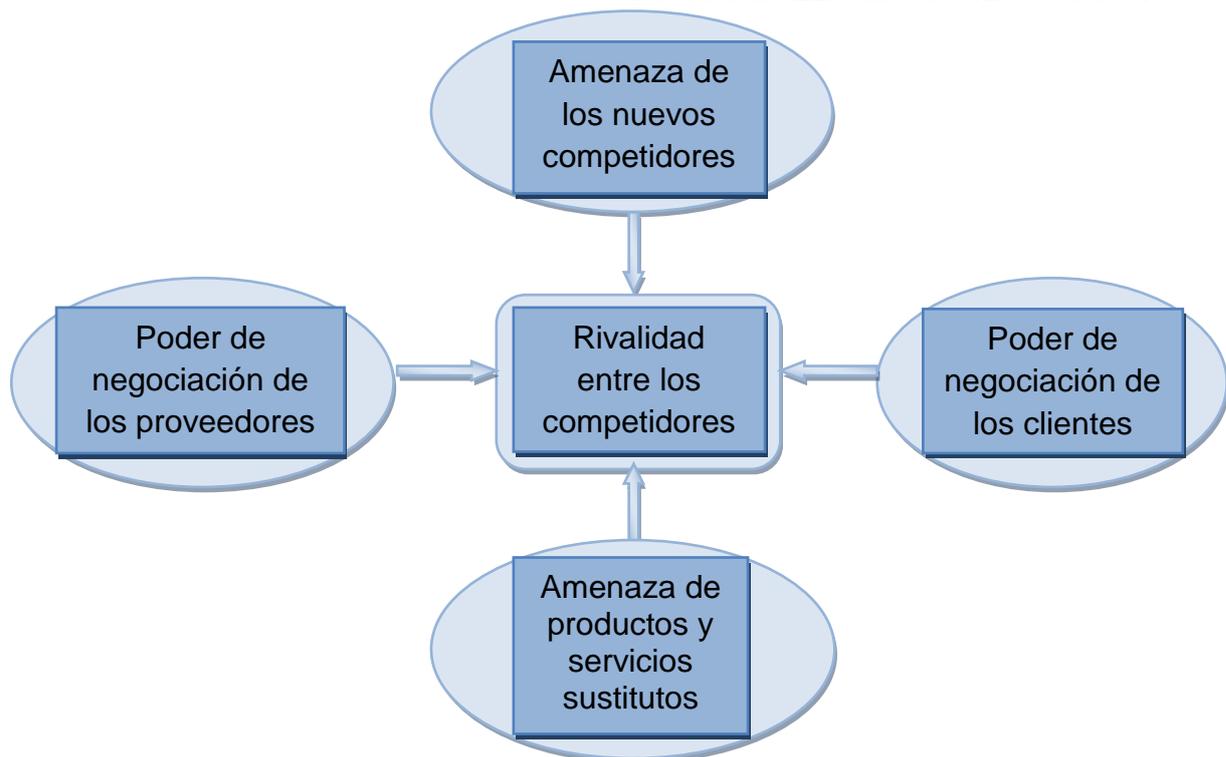
Ilustración 1.21: Página Supermercado Choithram



Fuente: www.choithram.com

1.1.9 Las 5 Fuerzas de Porter²⁸

Ilustración 1.22: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva. M. Porter. Las cinco fuerzas de Porter
Gráfico elaborado por: El autor

²⁷ Página Supermercados Choithram

URL: <http://www.choithram.com/about/>

²⁸ Orville Walker - Harper Boyd - John Mullins – Jean Larréché . Marketing Estratégico 4ta edición. Capítulo Cinco. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (página #126)

- Amenaza de los nuevos competidores: (Media)

Es media ya que los competidores existentes están dirigidos a otros mercados, en muchos casos a los mercados masivos que venden más cantidad, como son los mercados europeos y norteamericanos.

En cuanto a la inversión del negocio es manejable, ya que hay varias fuentes de financiamiento.

El arancel que se debe pagar es 5%, así que un productor que desee exportar a Emiratos Árabes Unidos lo puede lograr sin mayor dificultad.

- Poder de Negociación De Los Proveedores: (Media)

Existen varios proveedores de frutas²⁹ y hay mucha competencia, garantiza la disponibilidad de la materia prima. El poder de negociación con los proveedores es ventajoso para la empresa.

Tabla 1.14: Proveedores

<u>ABM NEGOCIOS ASOCIADOS</u> ○ Ananas, Bananas, Papayas, Melón.	<u>AGRINCSA-COMINTEGRA.</u> ○ Uvilla, Frutas tropicales frescas.
<u>AGROCOMERCIO PALMAR CÍA. LTDA.</u> ○ Bananas, Naranjas.	<u>EQUINOX BUSINESS LIMITED.</u> ○ Papayas, Bananas, Pitahaya.
<u>EXPORMARYTIERRA S.A.</u> ○ Piña, Frutas Tropicales, Papaya.	<u>EXPROPALM S.A.</u> ○ Papayas.
<u>JESUS ALCARRIA MARTINEZ.</u> ○ Bananas, Mangos, Papayas.	

Fuente: es.thefoodworld.com/exportadores-importadores-alimentos

Tabla elaborada por: El autor

- Amenaza de productos sustitutos: (Media)

La amenaza de productos sustitutos es media, ya que hay algunos productos sustitutos:

²⁹ Productores de Frutas en el Ecuador

es.thefoodworld.com/exportadores-importadores-alimentos/frutas-productos-de-frutas/ecuador/

- Frutas deshidratadas
- Frutas en almíbar
- Pulpa de frutas
- Frutas Naturales

Las frutas seleccionadas para los diferentes paquetes, tienen un valor nutricional, para satisfacer diferentes necesidades.

- Poder de negociación de los clientes: (Alta)

El poder de negociación de los clientes es alto, debido que la comercialización de las frutas procesadas se dará por medio de grandes cadenas de supermercados bien posicionados. (Ver anexo 2)

Tabla 1.15: Principales Supermercados en EAU

Principales Supermercados en EAU	Página web
Choithram	www.choithram.com
Spinneys (Al Seer Group)	www.spinneys-dubai.com
Carrefour	www.carrefouruae.com
Lulu Supermarket	luluhypermarket.com
Geant	www.geant-dubai.com
Al Maya Supermarket	www.almayagroup.com

Fuente: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/>

Tabla elaborada por: El autor

- Rivalidad entre los competidores existente: (Bajo)

La rivalidad entre competidores es media, dado hay que no hay empresas dedicadas a la exportación de frutas procesadas y conservadas según su aporte nutricional. Logrando así una ventaja competitiva de diferenciación.

Existen varias empresas productoras y exportadoras de frutas frescas y procesadas, que serían competidores indirectos. (Ver anexo 3).

Tabla 1.16: Empresas Rivales

Empresas Rivales		
Biolcom	Frelan Cia. Ltda	Industrias Borja S.A.
Frozentropic Cia. Ltda	Gorizur Cia. Ltda	Profrutas Cia. Ltda
Grupo Fadesa	Tropifrutas S.A.	Quicornac S.A.

Fuente: es.thefoodworld.com/exportadores-importadores-alimentos/

Tabla elaborada por: El autor

1.2 La Compañía y el Concepto del Negocio

1.2.1 La idea y el modelo de negocio

Las frutas conservadas en envases no solo contienen componentes nutritivos, también componentes adicionales que favorecen a la salud, la capacidad física y el estado mental de una persona.

Se elaborarán paquetes de cuatro diferentes frutas en latas de 400 gramos para comercializar en Emiratos Árabes Unidos. Las frutas³⁰ serán compradas a diferentes productores para mayor diversificación. Los paquetes estarán divididos:

Tabla 1.17: Producto

Grupo 1-Niños	Grupo 2- Personas que hacen dieta	Grupo 3-Persona que realizan actividad física
Banana	Melón	Banana
Cereza	Sandía	Mandarina
Duraznos	Melocotón	Mango
Mandarina	Cereza	Naranja
Mango	Ciruela	Papaya
Manzana	Manzana	Pera
Naranja		
Papaya		
Pera		

Fuente: <http://frutas.consumer.es>

Tabla elaborada por: El autor

³⁰ Comercialización Frutas en el Ecuador
URL: <http://frutas.consumer.es>

1.2.2 Estructura legal de la empresa

- Razón social: Fruitein S.A.
- Forma Jurídica: Sociedad Anónima
- Domicilio social: Norte de la ciudad de Quito
- Participación capital extranjero: Sí
- Relación de socios: Nombre y apellidos o razón social.
- Nombre de socios: Edward Kaowas, Theodoros Stergiopoulos, Ana Japa y Vanessa Maturana.

La estructura legal de la empresa será una Sociedad Anónima, que cumplirá con los siguientes impuestos mensuales y anuales obligatorios: (Ver Anexo 4)

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Retención en la fuente
- Aportes patronales IESS
- Pago de utilidades

1.2.3 Misión, Visión y Objetivos

▪ Misión

Somos exportadores de frutas procesadas de la más alta calidad, un producto sano, con las más altas exigencias del mercado internacional con mano de obra calificada y tecnología de punta, que aporte bienestar económico, ambiental y social a todos nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas.

▪ Visión

Ser líderes en la exportación de frutas procesadas y consolidar el éxito del producto ecuatoriano en el mercado internacional en 5 años.

▪ Objetivos

○ Objetivo Económico

- ✓ Incrementar las ventas en un 10% anualmente.

○ **Objetivos Estratégicos**

- ✓ Establecer alianzas con la cadena de supermercados más grande de Emiratos Árabes Unidos para lograr un posicionamiento significativo.
- ✓ Aprovechar el posicionamiento del mercado de Emiratos Árabes Unidos para llegar a otros mercados internacionales.
- ✓ Consolidarnos con los productores ecuatorianos de frutas para ofrecer un producto de mejor calidad para abastecer el mercado.

1.3 El producto

Ofrecer una gran variedad de frutas procesadas para diferentes necesidades del consumidor, tomando ventaja los valores nutricionales.

Tabla 1.18: Aporte Nutricional

Frutas	Aporte Nutricional	Valor Agregado
Banano	Potasio, magnesio, zinc y vitaminas A y C.	Por su alto contenido de sacarosa, no es recomendable para diabéticos.
Cereza	Vitamina A.	Son diuréticas, poseen muy poca sal.
Ciruelas	Hidratos de carbono.	Elimina la sensación de hambre y favorece el tránsito intestinal.
Cítricos	Vitamina C, calcio, fósforo, magnesio y zinc y B1.	Su consumo fortalece las defensas y su fibra combate el estreñimiento.
Fresa	Hierro y vitamina C.	Estimulantes, diuréticas y astringentes.
Mango	Potasio, magnesio, vitamina A y C.	Depurativa y antioxidante.
Manzana	Vitaminas C y B y potasio.	Estimula la eliminación de toxinas, mantiene el colesterol bajo.
Melocotón	Vitaminas A, B y C.	Propiedades laxantes y diuréticas.
Melón	Fósforo y hierro.	Depurativo.
Pera	Azúcares (13%), fibra, vitaminas y minerales.	Calma la tos, la congestión pulmonar, la gastritis y la úlcera gastrointestinal.
Piña	Vitamina A.	Aporta mucha fibra.
Sandía	Vitaminas A, C, E, potasio, magnesio.	Depurativa y antioxidante.
Uva	Fósforo, hierro, potasio y calcio, vitaminas A y B2 y especialmente B1 y C.	Es laxante y depurativo.

Fuente: <http://frutas.consumer.es>

Tabla elaborada por: El autor

1.3.1 Nombre del Producto

El nombre del producto será Fruit Salad, un producto elaborado bajo altos estándares de nutrición y de alta calidad, satisfaciendo las características de los consumidores, ofrece tres diferentes tipos de productos de frutas:

- Frutas Light
- Frutas para Niños
- Frutas Fitness

El producto final se presentará en un empaque práctico, añadiéndoles los preservantes necesarios para su conservación.

Cada producto contará con una presentación diferente de empaque con la finalidad de lograr una distinción entre los mismos. Esto brinda a los consumidores la facilidad de poder consumir el producto de manera rápida.

1.3.2 Logo

Ilustración 1.23: Logo



Gráfico elaborado por: El autor

1.3.3 Slogan

El Slogan seleccionado es “Un snack saludable para cada día!”, una frase fácil de recordar y especifica los beneficios del producto.

1.3.4 Etiqueta

1.3.4.1 Etiqueta Frutas Light

Ilustración 1.24: Etiqueta Frutas Light

Información Nutricional

Tamaño por porción 90 gr	
Numero de porciones 4	
Cantidad por porción	
Calorías 60% (calorías de grasa 0%)	
Grasa Total	0%
Grasa Saturada	0%
Colesterol OME	0%
Sodio	0%
Carbohidratos totales 15 grs	3%
Fibra Dietética 1 gr	2%
Azúcares 14 grs	0%
Proteína	0%
Vitamina A	4%
Vitamina C	4%
Calcio	0%
Hierro	2%

* Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías

ENCUENTRA TAMBIEN:

FRUTAS PARA NIÑOS

- * Banana
- * Papaya
- * Mango
- * Manzana
- * Mandarina
- * Cereza
- * Pera
- * Duraznos

FRUTAS LIGHT

- * Melón
- * Sandía
- * Melocotón
- * Cereza
- * Ciruela
- * Manzana

Contenido Neto: 15 Oz (425g)

Un snack saludable para cada día.

FRUTAS LIGHT

Frutas totalmente frescas

Elaborado por:

FRUTEIN S.A.
Quito - Ecuador
www.frutein.com.ec

Registro Sanitario #
Fecha de Elaboración:
Fecha de expiración:
Lote:
P.V.P.:

Gráfico elaborado por: El autor

1.3.4.2 Etiqueta Frutas para Niños

Ilustración 1.25: Etiqueta Frutas para Niños

Información Nutricional

Tamaño por porción 90 gr	
Numero de porciones 4	
Cantidad por porción	
Calorías 60% (calorías de grasa 0%)	
Grasa Total	0%
Grasa Saturada	0%
Colesterol OME	0%
Sodio	0%
Carbohidratos totales 15 grs	3%
Fibra Dietética 1 gr	2%
Azúcares 14 grs	0%
Proteína	0%
Vitamina A	4%
Vitamina C	4%
Calcio	0%
Hierro	2%

* Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías

ENCUENTRA TAMBIEN:

FRUTAS LIGHT

- * Melón
- * Sandía
- * Melocotón
- * Cereza
- * Ciruela
- * Manzana

FRUTAS PARA NIÑOS

- * Banana
- * Papaya
- * Mango
- * Manzana
- * Mandarina
- * Cereza
- * Pera
- * Duraznos

Contenido Neto: 15 Oz (425g)

Un snack saludable para cada día.

FRUTAS PARA NIÑOS

Frutas totalmente frescas

Elaborado por:

FRUTEIN S.A.
Quito - Ecuador
www.frutein.com.ec

Registro Sanitario #
Fecha de Elaboración:
Fecha de expiración:
Lote:
P.V.P.:

Gráfico elaborado por: El autor

1.3.4.3 Etiqueta Frutas Fitness

Ilustración 1.26: Etiqueta Frutas Fitness



Gráfico elaborado por: El autor

1.3.5 Usos y cuidados

- Una vez abierto consumirlo
- No consumir si el empaque está deteriorado o si esta caducado

1.3.6 Características de las frutas

Las frutas utilizadas son frutas de alto valor nutricional divididas en tres presentaciones para satisfacer las necesidades del consumidor.

1.4 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento

La forma más fácil y común de penetrar en el mercado de Emiratos Árabes Unidos, es a través de un importador o distribuidor local, utilizando su conocimiento sobre el mercado y contactos, proporcionando una ventaja a la empresa para llegar a más consumidores.

Una peculiaridad muy importante del mercado Emiradí son contactos personales. En Emiratos Árabes Unidos lo importante ya no es tanto lo que se tiene, sino a quien se conoce.

Se aplicará las siguientes estrategias:

Tabla 1.19: Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento

➤ Penetración en el mercado	Posicionamiento en el mercado Emirati en locales comerciales y tiendas especializadas.
➤ Estrategias defensivas	Generar un mejor rendimiento de la maquinaria, ofreciendo un producto óptimo y de alta calidad.
➤ Servicio al cliente	Se ofrecerá un producto único, con empaque original y llamativo, además de una página web donde se tendrá información más detallada.

Tabla elaborada por: El autor

1.4.1 Escala Estratégica

Objetivo estratégico

- ✓ Procesar y comercializar gran variedad de frutas bajo las normas de calidad establecidas y satisfacer a los clientes con un producto innovador.

Metas Estratégicas

- ✓ Meta 1: Establecer buenas relaciones con proveedores y canales de distribución para la exportación de frutas procesadas a Emiratos Árabes Unidos.
- ✓ Meta 2: Implementar los controles de calidad adecuados para ofrecer un producto de alto valor agregado.

- ✓ Meta 3: Buena comunicación con los mayoristas, para la expansión de la venta del producto y generar un mejor impacto en los consumidores.
- ✓ Meta 4: Abastecer a todos los 7 emiratos por medio de la cadena localizada en cada uno de ellos (Supermercados Choithram), dando como resultado un crecimiento significativo en Emiratos Árabes Unidos.
- ✓ Meta 5: Aprovechar el posicionamiento de los Supermercado Choithram, para llegar a otros países del Medio Oriente y África.

Ilustración 1.27: Escala Estratégica

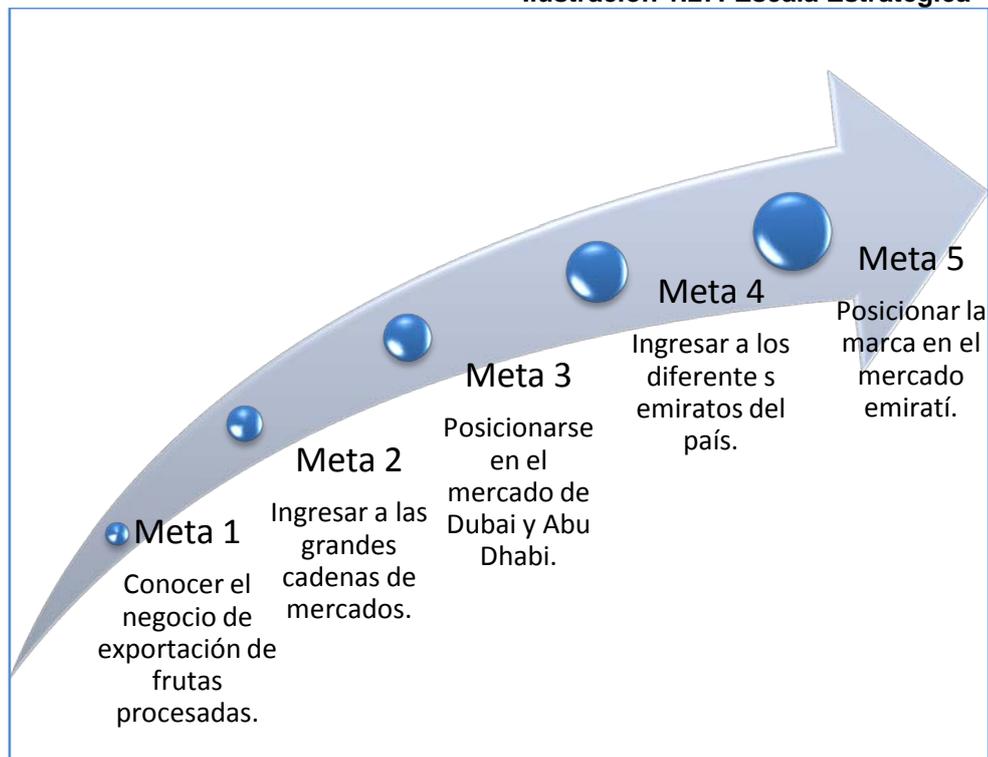


Gráfico elaborado por: El autor

1.5 Análisis FODA³¹

Tabla 1.20: Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La diversidad de gustos y preferencias, hace que los consumidores demanden productos con valor agregado. 2. Producto diferenciado. 3. Alto aporte nutricional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Escasa implantación en el mercado UAE de productos ecuatorianos. 2-Bajo conocimiento del mercado emiratí. 3-Inversión inicial.
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1-Continuo crecimiento de población, lo que implica mayor demanda de productos importados. 2- EAU tiene un gran potencial de reexportación a Medio Oriente y Asia. 3- Incremento de demanda de alimentos saludables. 4-La renta per cápita de Abu Dhabi, es la segunda más elevada a nivel mundial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Dar a conocer los aportes nutricionales de las frutas procesadas. 2-Ofrecer un producto con valor agregado y aprovechar la reexportación para llegar a otros países del Medio Oriente y Asia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Analisis de mercado para introducir el producto nuevo. 2-Aprovechar la inversión del accionista extranjero para la solvencia del proyecto.
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1-Fuerte competencia en el mercado. 2-Guerra en países vecinos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Ofrecer degustaciones para incentivar el consumo de las frutas procesadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Aprovechar las guerras en países vecinos, ya que incrementa el turismo y las posibles ventas del producto.

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. F. David. Matriz FODA
 Tabla elaborada por: El autor

³¹ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica, novena edición. Figura 6.3 La matriz FODA (página #202)

Capítulo II
INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU
ANÁLISIS



2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS

Para cumplir los objetivos propuestos en este capítulo se utilizarán fuentes de información secundaria.

La investigación utilizada es la investigación exploratoria, la cual se aplica mediante la investigación en libros, boletines estadísticos del Banco Central, Trademap, documentos y perfiles de organismos gubernamentales.

- **Objetivos del Estudio:**
 - ✓ Determinar el nicho de mercado al cual dirigiremos nuestro producto.
 - ✓ Determinar si existe conocimiento de las características, usos y beneficios de nuestro producto.
 - ✓ Conocer la aceptación del producto: detectar si existe en el cliente la necesidad de consumir un snack saludable.
 - ✓ Conocer si alguna marca de nuestra competencia directa está posicionada en el mercado.
 - ✓ Precisar la frecuencia de consumo del producto.
 - ✓ Establecer los canales de distribución más efectivos para nuestro producto.

2.1 Mercado relevante y cliente potencial

2.1.1 Mercado Objetivo

Emiratos Árabes Unidos se caracteriza por importar y consumir productos de alta calidad, se menciona que sus habitantes tienen un paladar muy exigente.

Es un mercado que tiene buena aceptación de frutas mixta en conserva y está en constante crecimiento.

- Mercados Proveedores a EAU³²

Tabla 2.1: Mercados Proveedores a EAU

Lista de Mercados Proveedores de Fruta Mixta en Conserva a EAU					
(Miles de Dólares)					
Exportadores	2006	2007	2008	2009	2010
Sudáfrica	275	1137	942	1452	1785
Australia	283	535	677	892	1089
China	200	260	294	345	392
Estados Unidos de América	284	78	214	122	87
India	93	76	202	233	287

Fuente: <http://www.trademap.org/>

Tabla elaborada por: El autor

- Característica del Mercado Emirato

Emiratos Árabes Unidos es un país con una población de 5.148.664³³, compuesto de siete emiratos, los cuales poseen uno de los índices más altos en desarrollo humano en el mundo.

Tiene un PIB Per Cápita de 40,200 dólares³⁴, el petróleo es su mayor fuente de ingresos. Los distribuidores son muy exigentes, en cuanto a la calidad y en plazos de entrega del producto.

- Acceso al Mercado Emirati

- Partida Arancelaria³⁵

Tabla 2.2: Partida Arancelaria

Partida Arancelaria	Descripción
2008	Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.
20089200	Fruta mixta en conserva, al natural o en almíbar.

Fuente: <http://www.todocomercioexterior.com.ec/partidas-arancelarias-ecuador.asp>

Tabla elaborada por: El Autor

³² Mercados Proveedores de fruta mixta en conserva.

URL: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

³³ Emiratos Árabes Unidos. Población.

URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/population.html

³⁴ Emiratos Árabes Unidos. PIB per Cápita.

URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/gdp_per_capita_ppp.html

³⁵ Partidas Arancelarias Ecuador. Por Descripción de Partida

URL: <http://www.todocomercioexterior.com.ec/partidas-arancelarias-ecuador.asp>

○ Barreras Arancelarias³⁶

Según las bases de la Unión Aduanera del GCC, existe una lista de 939 productos exentos del pago del arancel del 5% entre los cuales destacan los animales vivos, carnes, frutas y verduras frescas, medicamentos, libros y revistas, entre otros.³⁷

Tabla 2.3: Barreras Arancelarias

País	Aplica (%)
Emiratos Árabes Unidos	5%

Fuente: <http://www.auhcustoms.gov.ae/en/index.aspx>

Tabla elaborada por: El autor

○ Acuerdos Comerciales³⁸

Emiratos Árabes Unidos no posee acuerdos comerciales con el Ecuador, sin embargo el acuerdo comercial GCC implementó un arancel externo común de 0%, aplicado a las importaciones provenientes de países del tercer mundo.

Tabla 2.4: Acuerdos Comerciales

Acuerdo Comercial	Nombre	Países Integrantes
GCC / CCG	Consejo de Cooperación del Golfo	Bahréin, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos.
PAN-ARAB / PANÁRABE	Acuerdo Panárabe de Libre Comercio	Arabia Saudita, Bahréin, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Iraq, Jordania, Kuwait, Líbano, Libia, Marruecos, Omán, Qatar, Siria, Sudán, Túnez, Yemen.

Fuente: <http://www.wto.org/>

Tabla elaborada por: El Autor

○ Barreras No Arancelarias³⁹

³⁶ Unión Aduanera GCC

URL:http://www.customs.ae/uniongccstates_en.aspx

³⁷ Unión Aduanera. Emiratos Árabes Unidos.

URL:http://www.customs.ae/exemptedgoods_en.aspx

³⁸ Acuerdos Comerciales Regionales. Emiratos Árabes Unidos.

URL:http://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/region_areagroup_s.htm

³⁹ Normativa y Certificaciones Internacionales

Entre los requerimientos no obligatorios pero recomendables:

Tabla 2.5: Barreras No Arancelarias

Requerimientos Recomendables No Obligatorios
▪ Comercio Justo. (Fair Trade) Responsabilidad Social.
▪ GlobalGap - Buenas Prácticas en la Agricultura.
▪ Sello Verde – Educación Ambiental.
▪ ISO 22000 – Sistema de Gestión de Seguridad de los Alimentos.
▪ Estándares ILO - Buenas condiciones de trabajo

Fuente: Normativa y Certificaciones Internacionales

Tabla elaborada por: El Autor

2.1.2 Segmentación de mercado⁴⁰

La segmentación de mercados divide un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores en base a sus necesidades y características:

Tabla 2.6: Segmentación Geográfica

Segmentación Geográfica	
○ <u>País:</u>	Emiratos Árabes Unidos.
○ <u>Ciudades:</u>	Dubai y Abu Dhabi.
○ <u>Población:</u>	3'155.176 habitantes.
○ <u>Densidad:</u>	Urbana.

Tabla elaborada por: El Autor

URL: http://www.negociosgt.com/main.php?id=278&show_item=1&id_area=152

⁴⁰ Philip Kotler – Gary Armstrong. Fundamentos de marketing 6ta edición. Capítulo 7. Segmentación de mercados, selección y posicionamiento (página #243)

Tabla 2.7: Segmentación Demográfica

Segmentación Demográfica	
○ <u>Edad de la población:</u>	Personas entre 5 y 65 años.
○ <u>Género:</u>	Masculino y femenino
○ <u>Ciclo de vida familiar:</u>	Niños. Solteros, casados con/sin hijos.
○ <u>Ingreso mensual:</u>	Mínimo desde 2570,75 Dirhams (700 dólares).

Tabla elaborada por: El Autor

Tabla 2.8: Segmentación Psicográfica

Segmentación Psicográfica	
○ <u>Clase social:</u>	clase media, media alta, alta baja, alta alta.

Tabla elaborada por: El Autor

Tabla 2.9: Segmentación por Conducta

Segmentación por Conducta	
○ <u>Ocasión:</u>	Habitual.
○ <u>Beneficios:</u>	Calidad y rapidez.
○ <u>Estatus de lealtad:</u>	Medio alto.

Tabla elaborada por: El Autor

Al segmento que está enfocado el proyecto, de personas de 5 a 65 años de edad, representa el 95%⁴¹ de la población total, alcanzando 3 millones de habitantes por los dos emiratos, Dubai y Abu Dhabi.

⁴¹ Estructura de la población

URL:http://www.prochile.cl/ficha_pais/emiratos_antecedentes.php

Tabla 2.10: Segmentación por Producto

Segmento	Porcentaje	Número de personas
Personas de 5 a 15 años de edad	20%	600.000
Personas tendencia a productos light	35%	1,050.000
Personas realizan actividad física	30%	900.000
Total		2,550.000

Tabla elaborada por: El Autor

El total de personas que el proyecto está enfocado, es de 2,550.000 consumidores en los dos emiratos Dubai y Abu Dhabi.

2.2 Tamaño de Mercado

2.2.1 Demanda

Los principales orígenes de sus importaciones fueron China, India, Estados Unidos y Alemania. Los productos más importados: la maquinaria, vehículos de transporte, químicos y alimentos.⁴²

La reexportación de volúmenes de fruta ha aumentado a todos los países del Golfo (Bahréin, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita), ya que Emiratos Árabes Unidos, es el centro de las importaciones, el cual abastece a otros países del Medio Oriente.

Según la partida arancelaria 2008, estos son los productos importados por Emiratos Árabes Unidos⁴³

⁴² Importaciones Emiratos Árabes Unidos

URL:www.ivex.es/dms/...pais/.../EMIRATOSINFORME%20PAIS%202010.pdf

⁴³ Lista de los productos importados por Emiratos Árabes Unidos, Partida arancelaria 2008

URL:http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx

Tabla 2.11: Productos Importados en Conserva EAU

Lista de los productos importados por Emiratos Árabes Unidos					
2008 fruta mixta en conserva, al natural o en almíbar					
Unidad : miles Dólar EUA					
Código	Descripción del producto	2007	2008	2009	2010
200819	Los demás, incluidas las mezclas preparadas o conservados	6124	8331	36465	18725
200820	Piñas conservadas o preparadas.	11701	16608	12468	13641
200870	melocotones o duraznos, preparados o conservados	8631	11147	9424	10174
200899	Las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar.	8836	15545	5706	6895
200830	Agrios preparados o conservados, incluso azucarado o edulcorados o con	6337	6052	4053	4086
200892	Fruta mixta en conserva, al natural o en almíbar	3036	2982	2879	3806
200840	Peras preparadas o en conserva, congeladas con adición de azúcar	222	126	665	1446
200880	Frutillas preparadas o conservadas de otra forma incluso azucarados	119	443	770	971
200860	Cerezas preparadas o conservadas, de otra forma, incluso azucarados	267	334	376	454
200850	Damascos preparados o en conserva, al natural o en almíbar	591	826	217	344

Fuente: <http://www.trademap.org/>

Tabla elaborada por: El Autor

En base a la partida arancelaria 2008, se obtuvieron datos acerca de las importaciones del producto en Emiratos Árabes Unidos, desde el año 2007 al 2010, en algunas frutas se han incrementado y en otras han disminuido.

En el cuadro se puede observar que el consumo de frutas procesadas en Emiratos Árabes Unidos es alto, ya que se importa varios tipos de frutas en conserva, lo cual es una oportunidad para el negocio proyectado en este mercado.

En el caso de la subpartida 200892, que es la del producto enfocado se puede observar que la demanda del año 2010 es de 3.806,000. Esta cifra es

necesaria para determinar cuál es la cantidad de fruta mixta en conserva que el país demanda.

El precio promedio de venta de las frutas mixtas en conserva en el mercado de Emiratos Árabes Unidos está en alrededor de 5 dólares. Dando como resultado 761,200, la cantidad que demanda Emiratos Árabes Unidos, con una regla de tres:

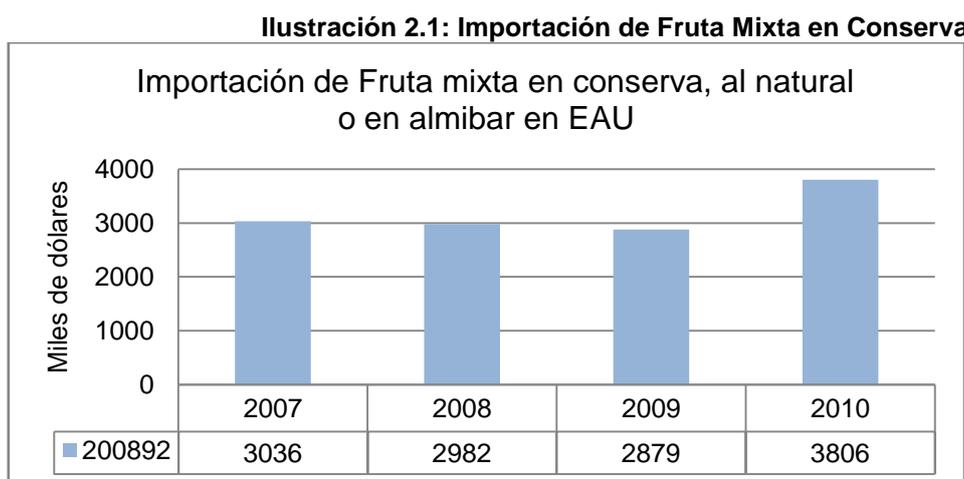
$$\begin{array}{rcl} \text{Población total} & 5.475,000 & \times & 761,200 \\ \text{Dubai y Abu Dhabi} & 3.653,000 & \div & x = 507,883 \end{array}$$

La cantidad demandada para los dos emiratos, tiene como resultado de demanda potencial de 507,883 personas que puedan adquirir el producto.

2.2.2 Consumo

Se ha experimentado cambios de acuerdo a la dieta diaria de las personas en general y en especial en Emiratos Árabes Unidos. Hay una tendencia creciente en productos naturales y de alto valor nutricional.

En el siguiente cuadro se puede observar la tendencia de la importación de fruta mixta en conserva al natural o en almíbar en Emiratos Árabes Unidos.



Fuente: <http://www.trademap.org/>

Gráfico elaborado por: El Autor

Se observa que en el año 2007, 2008 y 2009 se ha mantenido casi igual el total de importaciones de fruta mixta en conserva, al natural o en almíbar, y en el año 2010 se incrementa significativamente y se estima que la tendencia sea creciente por los siguientes años.

Entre las conservas de frutas, la de durazno es el principal producto, y representa el 67% del total; le siguen la ensalada de frutas con el 17%, las peras con el 13% y los damascos con el 3 %.⁴⁴

2.3 La competencia y sus ventajas

2.3.1 Competencia

Tabla 2.12: Exportadores de Fruta Mixta en Conserva

Lista de los exportadores de Fruta Mixta en Conserva					
(Miles de Dólares)					
Exportadores	2006	2007	2008	2009	2010
Tailandia	87485	89386	97837	82629	89883
China	17027	39395	57843	75223	85769
Alemania	78427	82173	89353	71157	62830
Estados Unidos de América	34919	33257	51255	45625	52022
Filipinas	36962	41884	40786	41252	46559
Italia	60448	66665	71790	53264	44376
México	11700	16690	27075	27051	42667
Sudáfrica	34047	29120	29494	34392	40872
Bélgica	23181	31833	28344	29598	30793
Canadá	31171	42313	36369	31185	26102
Austria	27341	25256	40898	27138	25820
Grecia	33224	41456	38652	35112	25699

Fuente: <http://www.trademap.org/>
 Tabla elaborada por: El Autor

Los países que exportan frutas mixtas en conserva son Tailandia, China, Alemania y Estados Unidos, el único país de América Latina es México ocupando el séptimo lugar.

⁴⁴ Frutas en Conserva

URL: <http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/bpa/normtec/varios/37.pdf>

Siendo competidores directos, ya que están en el mercado internacional y en un futuro pueden ingresar al mercado de Emiratos Árabes Unidos.

- o Las principales empresas ecuatorianas exportadoras de frutas en conserva⁴⁵

Tabla 2.13: Empresas Exportadoras

Empresas Exportadoras de Frutas en Conserva	Descripción de Producto
Frelan Cía. Ltda.	Frutas exóticas en almíbar
Gorizur Cía. Ltda.	Frutas enlatadas
Grupo Fadesa	Frutas Enlatadas

Fuente: <http://es.thefoodworld.com/>

Tabla elaborada por: El Autor

Las empresas que exportan frutas en conserva son tres en el Ecuador, las cuales son limitadas y no pueden entrar y abastecer a otros mercados. Lo cual es una ventaja para la empresa ya que es un producto diferenciado, enfocado en otro mercado y con gran oportunidad de crecimiento.

El mercado de Emiratos Árabes Unidos es muy exigente, prefieren un producto de calidad, el cual beneficia al producto, ya que las frutas mixtas en conserva, son una opción diferente de consumir frutas naturales incluyendo sus valores nutricionales.

El precio sugerido en cuanto a frutas procesadas es de 5 dólares⁴⁶.

2.4 Método Cualitativo

2.4.1 Entrevistas a Expertos

- o Nombre de los Entrevistados

⁴⁵Frutas en conserva empresas exportadoras de frutas en conserva.

URL:<http://es.thefoodworld.com/exportadores-importadores-alimentos/frutas-productos-de-frutas/ecuador/>

⁴⁶Frutas en conserva Supermercado Choithram

Visita a Supermercados Choithram por parte de Theodoros Stergiopolos

Tabla 2.14: Listado de Expertos

Nombre del Experto	Campo
Alfonso Maldonado	Experto en exportación y logística
Carolina Urigüen	Experto Negociaciones Internacionales
Juan Pablo Cadena	Experto en Relaciones Internacionales
Edwin Vásquez	Experto en Comercio Internacional
Geovanny Sánchez	Experto en marketing e investigación de mercados

Tabla elaborada por: El Autor

- Las entrevistas fueron realizadas personalmente, en total se realizaron once preguntas, donde se obtuvo la mayor información con respecto a la percepción de los expertos, conforme a su experiencia en el campo de frutas, su proceso y exportación. (Ver Anexo 5).
- Conclusiones
 - ❖ La demanda de productos sanos ha incrementado continuamente, así aumentando la variedad de productos.
 - ❖ Se debe proyectar un producto de alta calidad y empaque adecuado.
 - ❖ Excelente relación con proveedores, exigiendo calidad y tiempo de entrega de las frutas.
 - ❖ Se debe abastecer con frutas estacionales, para su proceso y mayor variedad en el producto final.
 - ❖ Cumplir todas las regulaciones internacionales y por ley, además, en un futuro optar por implementar certificaciones de calidad, ambiental y de producción, para ofrecer un producto con un mayor valor agregado.
 - ❖ Las negociaciones con el mayorista, de manera muy formal y profesional, para coordinar tiempos de entrega y calidad del producto.

Capítulo III PLAN DE MARKETING



3. PLAN DE MARKETING

Objetivo General

- ✓ Desarrollar y analizar las estrategias necesarias para ingresar al mercado de los EAU.

Objetivos Específicos

- ✓ Alcanzar el 90% en términos de satisfacción en el consumidor para el primer año.
- ✓ Aumentar las ventas anuales en 10% para el segundo año.

3.1 Estrategia general de marketing

Utilizando el Marketing Mix⁴⁷ se dará a conocer las estrategias en relación al producto, precios, comunicación y distribución.

Ilustración 3.1: Marketing Mix



Fuente: Marketing Estratégico. Estrategia Marketing Mix
Gráfico elaborado por: El Autor

3.1.1 Estrategia de producto

La estrategia de diferenciación se basa en dar a conocer las características innovadoras del producto, sus beneficios y facilidad.

Frutein S.A. enfoca sus principales objetivos en comercializar un producto de calidad, que no solo es rico en valores nutricionales sino que ofrece un producto diferenciado, para satisfacer los paladares más exigentes, cumpliendo con las normas sanitarias y de calidad a nivel internacional.

⁴⁷ Roger J. Best. Marketing Estratégico, cuarta edición. Estrategia de Marketing Mix (página #353)

Para sintetizar el posicionamiento en la que la empresa está enfocada se ha realizado un análisis del triángulo de oro:



Gráfico elaborado por: El Autor

3.1.2 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución se dará directamente con los supermercados, por razones de eficiencia en el envío, no poseer intermediarios y la rapidez del producto en el consumidor. En este caso se utilizará como cadena de distribución a Supermercados Choithram.⁴⁸

Tabla 3.1: Datos Supermercado Choithram

Supermercado:	Choithrams and Sons
Teléfono:	(971) (0) 459 1610
Gerente de Compras:	Pravesh Sawlani
E-mail:	pravesh-retail@choithram.com

Fuente: Mercado fruta. EAU. Datos Supermercado Choithram

Tabla elaborada por: El autor

⁴⁸ Contacto Supermercado Choithram

URL: www.extenda.es/web/opencms/fondo-documental/lectorFondo

3.2 Política de precios

El precio FOB del producto será de \$4,50, incluye los costos del envío, proceso y margen de utilidad. El precio de las frutas cortadas y procesadas es competitivo logrando penetrar el exigente mercado Emirati.

3.3 Tática de ventas

Las ventas de las frutas en conserva se realizarán a través de supermercados como en las ciudades, Dubai y Abu Dhabi. La táctica de venta será la entrega de un producto de calidad a tiempo y a un precio competitivo.

3.4 Política de servicio al cliente y garantías

La empresa garantiza frutas cortadas y procesadas para satisfacer diferentes necesidades, ofreciendo un producto de calidad, que cumplirán con normas sanitarias y estándares internacionales de calidad.

La empresa contará con una página web, donde se puede consultar información del producto o responder cualquier inquietud o sugerencia.

3.5 Promoción y publicidad

3.5.1 Publicidad

La distribución del producto se dará por medio de mayoristas, ya que los supermercados poseen su propia estrategia de publicidad. La empresa proporcionará banners o flyers del producto para el supermercado.

3.5.2 Relaciones públicas

Se participará en ferias alimenticias internacionales, interactuar con posibles clientes y futuros distribuidores.

3.5.3 Promoción de ventas

La estrategia de promoción de ventas será por medio:

- Degustaciones en los supermercados.
- Cupones de descuentos

3.6 Distribución

La cadena de distribución de los Frutas Cortadas Procesadas será directa desde la fábrica hacia los supermercados, lo cual evitará costos de intermediarios. Y en un futuro a otros supermercados y mayoristas.

Ilustración 3.3: Cadena de distribución



Gráfico elaborado por: El autor

Capítulo IV

DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO



4. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

4.1 Estado actual de desarrollo y tareas pendientes

Para la elaboración y comercialización de frutas procesadas, se inició una investigación para determinar posibles clientes y la aceptación del producto, la competencia para las frutas en conserva, también se investigó el proceso de producción y distribución del negocio. Se desarrolló la presentación del empaque, que será en lata, y el diseño de la etiqueta. Las frutas procesadas se dividen en tres tipos; frutas light, frutas para niños y frutas fitness.

4.1.1 Actividades y cronograma para lanzar el producto al mercado

Tabla 4.1: Cronograma Lanzamiento del producto

Actividades / Semanas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Registros Sanitarios	■	■	■	■																
Negociación con compradores	■	■	■	■																
Abastecer el volumen establecido				■	■															
Envío de Muestras					■	■														
Exportación del producto						■	■	■												
Degustaciones									■	■	■	■								
Ferias													■	■	■	■				
Servicio al cliente																	■	■	■	■
Recomendaciones																	■	■	■	■

Tabla elaborada por: El autor

4.2 Dificultades y riesgos

Los principales riesgos que se tienen son:

- La calidad del producto de los proveedores.
Exigir a los proveedores la calidad adecuada de las frutas que serán procesadas.
- El diseño de la etiqueta no tenga el suficiente impacto en el mercado.
Verificar la aceptación de las etiquetas en los supermercados, recibir sugerencias por el mayorista o consumidor final.
- Tiempo de entrega de la materia prima.
Tener varios proveedores de diferentes frutas y un manejo adecuado de inventarios para abastecer la cantidad requerida hacia el mayorista.

4.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

Para el mejoramiento continuo del producto, la empresa utilizará materia prima de calidad, maquinaria de alta tecnología y cumplir los exigentes requisitos de consumo para satisfacer las necesidades de los consumidores.

4.4 Propiedad intelectual ⁴⁹

A través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), se obtendrá la patente de las frutas procesadas, como también se patentará la marca y el logo. (Ver Anexo 6)

⁴⁹ Requerimientos para patentar una marca.
URL:<http://www.iepi.gob.ec/>

Capítulo V
PLAN DE OPERACIONES Y
PRODUCCIÓN



5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Se detallará los procesos necesarios para la transformación de las frutas en el producto final, utilizando todos los recursos, maquinaria y mano de obra.

5.1 Requerimientos para producción

La elaboración de las frutas procesadas consta de tres principales fases productivas que son: recepción, procesamiento y empaquetado. Para su elaboración se necesita las frutas frescas.

5.1.1 Materia Prima e Insumos

La materia prima que se utilizará serán las frutas frescas divididas en tres grupos. Las frutas deben estar en buen estado y en una madurez adecuada.

Las frutas necesarias son melón, sandía, cereza, papaya, manzana, mandarina, naranja, banana, melocotón, durazno, mango, pera, piña y ciruela. Estos deberán ser provistos semanalmente por los proveedores elegidos para garantizar la producción pronosticada.

5.1.2 Materiales

Como materiales para la elaboración de las frutas procesadas tenemos latas de 400g para envasar. Los materiales serán adquiridos por la empresa con abastecimiento pronosticado para un año de producción.

5.2 Ciclo de operaciones

5.2.1 Proceso de producción

El proceso de producción detallado a continuación se basa en una cantidad diaria de 400 g de frutas procesadas.

- Recepción de materia primas

Las frutas frescas son introducidas a la planta y se almacena temporalmente, la calidad y frescura de las frutas es primordial, se inspecciona y pasan al proceso de escaldado.

- Escaldado

Esta técnica, previa a un segundo tratamiento el enlatado, produce un ablandamiento en el alimento que facilita el pelado.

- Pelado y Cortado.

Este proceso se lo realiza manualmente por parte de los operarios, y consiste en pelar y cortar las diferentes frutas, en cuadrados.

- Preparación paquetes

Los ingredientes para 100 latas de frutas se detallan a continuación:

- Frutas Light

Tabla 5.1: Ingredientes Frutas Light

Ingredientes	Peso
Manzana	8 kg
Sandía	8 kg
Melón	8 kg
Cereza o Ciruela	8 kg
Agua caliente	400 ml

Tabla elaborada por: El autor

- Frutas para Niños

Tabla 5.2: Ingredientes Frutas para Niños

Ingredientes	Peso
Banana o Manzana	8 kg
Cereza o Naranja	8 kg
Durazno o Papaya	8 kg
Mandarina, Pera o Mango	8 kg
Agua caliente	400 ml

Tabla elaborada por: El autor

- Frutas Fitness

Tabla 5.3: Ingredientes Frutas Fitness

Ingredientes	Peso
Banana o papaya	8kg
Mandarina	8kg
Mango o pera	8kg
Naranja	8kg
Agua Caliente	400 ml

Tabla elaborada por: El autor

- **Empaquetado**

Se colocan las frutas en una lata con capacidad de 400gr, la cual contiene 4 tipos de frutas.

- **Adición de solución**

Para una conservación adecuada de las frutas cortadas se les añade a la funda 100ml de líquido sacarina con agua.

- **Sellado**

Una vez ejecutados los procesos, la lata pasa por una máquina automática.

- **Envasado y Etiquetado**

Se agrega el líquido de cobertura, con la eliminación del aire logrando al mismo tiempo llenado y disminución de la presión interior del recipiente. Se procede a colocar la etiqueta, donde incluye la información nutricional, código de barras, ingredientes, registro sanitario, fecha de caducidad y elaboración para conocimiento del consumidor.

- **Almacenaje**

Una vez empacados los productos se almacenan en las bodegas de la fábrica para posteriormente ser enviados al distribuidor.

5.2.2 Flujograma

5.2.2.1 Flujograma Explicativo: En base a la producción de 300 frutas cortadas.

Ilustración 5.1: Flujograma Explicativo

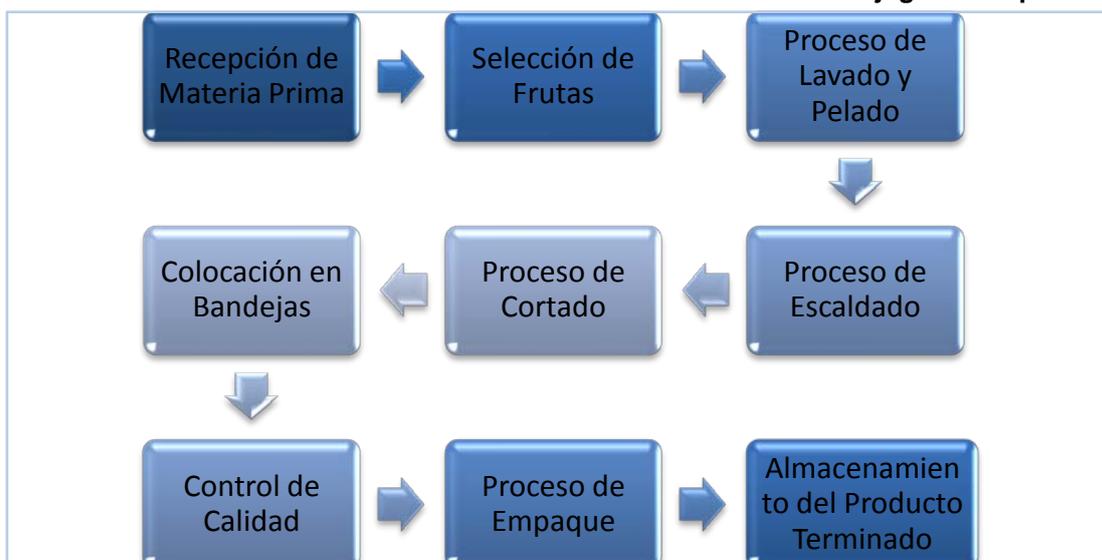


Gráfico elaborado por: El autor

5.2.2.2 Flujograma de procesos

Ilustración 5.2: Flujograma por Calidad

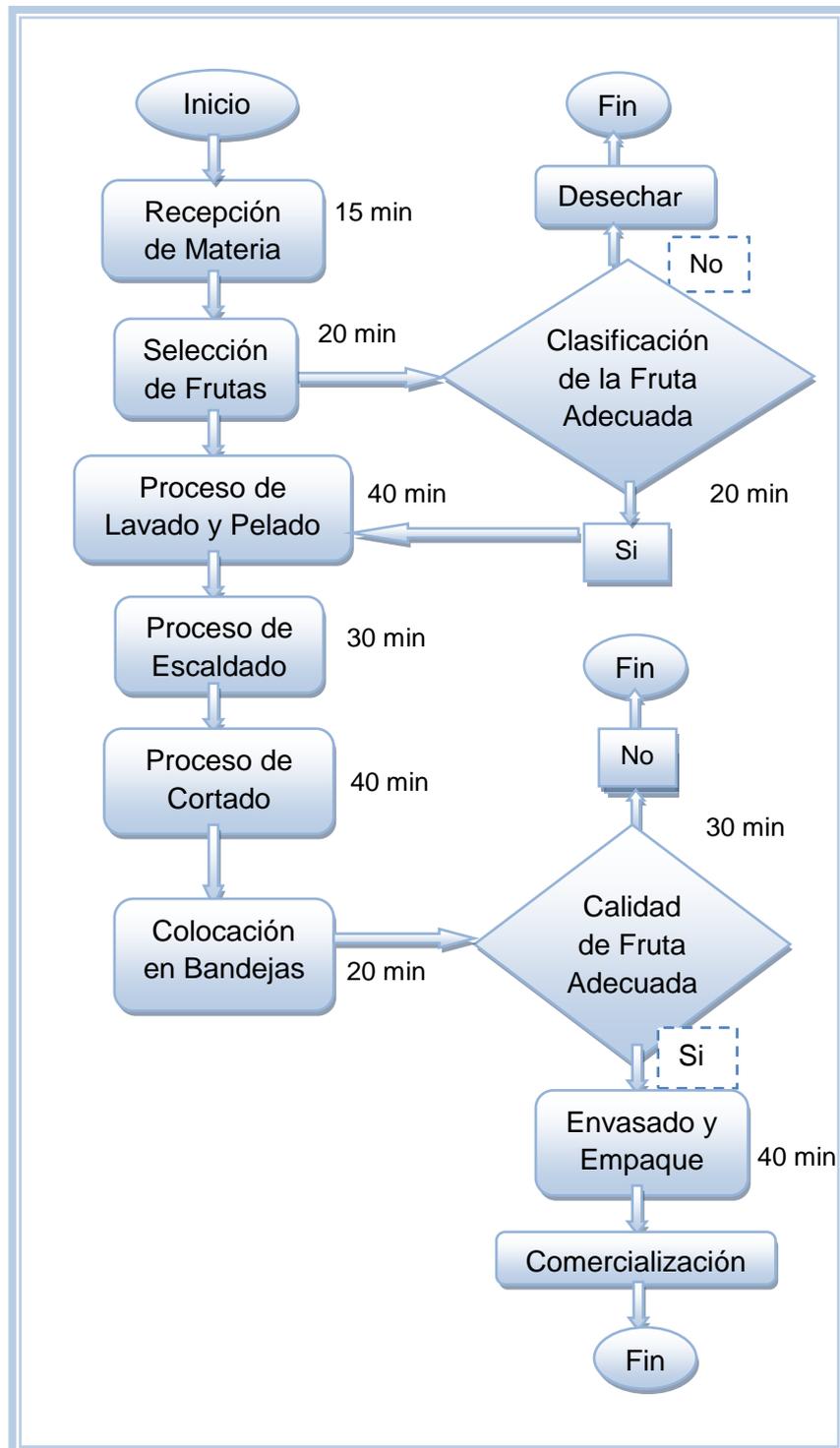


Gráfico elaborado por: El autor

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Una planta contará con la siguiente maquinaria y equipos:

- Diez mesas de trabajo
- Seis estanterías
- Dos máquinas cortadoras
- Tanque de solución de llenado
- Dos escritorios
- Dos máquinas selladoras
- Tres balanzas digitales de 500 gr.
- Una cocina industrial
- 3 Congeladores

5.4 Instalaciones

Para la instalación de la fábrica se requerirá de un terreno de 350 metros, la construcción de la fábrica será de alrededor de 270 m², contará con un área abierta y un área cerrada donde desarrollarán las etapas productivas de recepción, procesamiento, empaclado y bodegas de almacenaje de las frutas. Se contará con un manual de seguridad para las debidas precauciones dentro de la planta. (Ver Anexo 7)

5.5 Localización geográfica y requerimiento de espacio físico

La localización de la fábrica se desarrollará en la provincia de Pichincha. La empresa tendrá una oficina pequeña ubicada en el mismo terreno de la fábrica, donde se ejecutarán las operaciones administrativas.

- Determinación de las áreas de trabajo

Tabla 5.4: Áreas de Trabajo

Área o Departamento	Maquinaria	Cantidad	Área (m ²)	Sumatoria
Almacenamiento	Estanterías	2	15	20
	Escritorio	1	5	
Proceso de Lavado y Pelado	Mesas de Trabajo	3	15	30
	Balanza Digital	3	15	
Proceso de Escaldado	Cocina Industrial	1	10	20
	Mesas de Trabajo	2	10	
Proceso de Cortado	Máquina Cortadora	2	20	35
	Mesas de Trabajo	3	15	
Colocación en Bandejas	Mesas de Trabajo	2	10	20
	Estanterías	2	10	
Proceso de Empaque	Maquina Selladora	2	10	40
	Balanza Digital	3	15	
	Estanterías	2	10	
	Escritorio	1	5	
Almacenamiento Producto Terminado	Congeladores	2	15	55
	Parqueaderos	15	40	
Sumatoria				220

Tabla elaborada por: El autor

5.6 Aspectos regulatorios y legales

Para la construcción de la planta son necesarios los permisos correspondientes y aprobaciones de planos a la Cámara de la Construcción y al Municipio de la Ciudad, la patente municipal, registro de marca, registro mercantil, registro sanitario y seguridad industrial.

Capítulo VI
EQUIPO GERENCIAL



6 EQUIPO GERENCIAL

Objetivo Principal

- ✓ Reclutar y seleccionar personal calificado

6.1 Organigrama

Ilustración 6. 1: Organigrama de la empresa

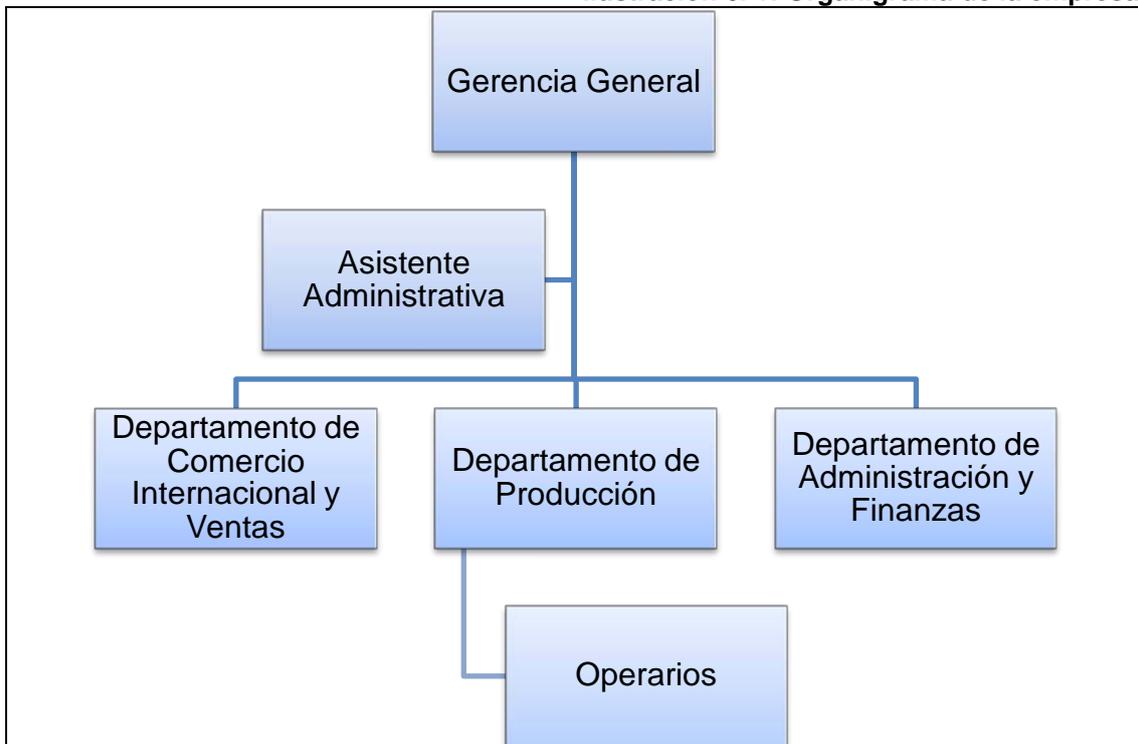


Gráfico Elaborado por: El autor

Por medio de esta estructura organizacional se podrá acceder a la información completa y de todos los departamentos de la empresa.

6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

6.2.1 Descripción de funciones

- Gerente General

Tabla 6.1: Funciones Gerente General

Funciones Gerente General
Planificar, controlar y ejecución de actividades para cada departamento.
Toma de decisiones.
Ser Representante Legal.
Desarrollar estrategias para alcanzar o superar las metas.
Selección del personal.

Tabla elaborada por: El autor

- Jefe de producción

Tabla 6.2: Funciones Jefe de Producción

Funciones Jefe de Producción
Encargado del proceso de elaboración del producto.
Manejo del personal del departamento de producción.
Elaborar lista de materiales, insumos y materia prima.
Recepción y verificación de materia prima.
Mantenimiento de maquinarias.
Manejo de almacenamiento del producto.

Tabla elaborada por: El autor

- Jefe de Comercio Internacional y Ventas

Tabla 6.3: Funciones Jefe de Comercio Internacional y Ventas

Funciones Gerente de Comercio Internacional y Ventas
Elaboración de reportes de ventas.
Búsqueda de posibles clientes.
Encargado de imagen, relaciones, promociones y publicidad.
Manejo del proceso de exportación.

Tabla elaborada por: El autor

- Gerente de Administración y Finanzas

Tabla 6.4: Funciones Gerente de Administración y Finanzas

Funciones Gerente de Administración y Finanzas
Elaboración de reportes financieros de ventas y producción.
Negociación con proveedores; términos de compra, formas de compra, formas de pago y crédito.
Pago de obligaciones financieras, pago nómina, aporte patronal IESS y utilidades.
Contabilidad y responsabilidades tributarias SRI, análisis de balance general y del estado de resultados.
Proyectar y designar fondos a proyectos.
Recepción de facturas y comprobantes de retención.

Tabla elaborada por: El autor

- Asistente administrativa

Tabla 6.5: Funciones Asistente Administrativa

Funciones Asistente Administrativa
Elaboración de cartas y documentos administrativos.
Atención de proveedores y clientes.
Manejo de suministros de oficina y cafetería.
Control de llamadas y correspondencia.

Tabla elaborada por: El autor

- Operarios

Tabla 6.6: Funciones Operarios

Funciones Operarios
Elaboración de los productos.
Manejo de la maquinaria y herramientas.

Tabla elaborada por: El autor

6.2.2 Equipo de trabajo

El siguiente personal necesario para la ejecución del proyecto:

- 1 Gerente General
- 1 Ingeniero Comercial mención Finanzas
- 1 Licenciado en Negocios Internacionales
- 1 Ingeniero en Producción
- 1 Asistentes administrativos
- 10 Operarios}

6.2.3 Perfiles de puestos

Tabla 6.7: Perfil de puesto Gerente General

Cargo	Gerente General
Edad	27 - 35 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Ingeniero Comercial
Experiencia	3 años en posiciones similares
Idiomas	Español e inglés
Sueldo	\$ 1800

Tabla elaborada por: El autor

Tabla 6.8: Perfil de puesto Gerente Administración y Finanzas

Cargo	Gerente Administración y Finanzas
Edad	24 - 35 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Ingeniero Comercial
Experiencia	3 años en posiciones similares
Conoc. técnicos	Conocimientos en contabilidad y nómina
Idiomas	Español e inglés
Sueldo	\$ 1.200

Tabla elaborada por: El autor

Tabla 6.9: Perfil de puesto Gerente de Comercio Internacional y Ventas

Cargo	Gerente de Comercio Internacional y Ventas
Edad	24 - 35 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Licenciado en Negocios Internacionales
Experiencia	2 años en posiciones similares
Conocimientos técnicos	Conocimientos en exportaciones y ventas
Idiomas	Español e inglés
Sueldo	\$ 1.000

Tabla elaborada por: El autor

Tabla 6.10: Perfil de puesto Jefe de Producción

Cargo	Jefe de Producción
Edad	25 - 30 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Ingeniero en Producción
Experiencia	2 años en posiciones similares
Idiomas	Español e inglés intermedio.
Sueldo	\$ 800

Tabla elaborada por: El autor

Tabla 6.11: Perfil de puesto Asistente Administrativo

Cargo	Asistente Administrativo
Edad	20 - 30 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Bachiller
Experiencia	1 año en posiciones similares
Idiomas	Español e inglés intermedio.
Sueldo	\$ 550

Tabla elaborada por: El autor

Tabla 6.12: Perfil de puesto Operarios

Cargo	Operarios
Edad	24 - 35 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Bachiller
Experiencia	Producción de frutas, puestos operativos.
Idiomas	Español
Sueldo	\$ 300 (285,26 sueldo sectorial de operarios)

Tabla elaborada por: El autor

6.3 Política de empleo y beneficios

La política de empleo de la empresa será de contratos a un año, de acuerdo al desempeño de los trabajadores con opción de renovar el mismo.

Adicionalmente la empresa tendrá incentivos tanto económicos, como no económicos para los trabajadores que hayan cumplido o superado los objetivos y metas planteados.

Tabla 6.13: Beneficios e Incentivos

Beneficios por Ley	Incentivos
Aporte patronal al IESS	Bonos económicos
Fondos de reserva	Reconocimientos y premios
Décimo Tercero	Viajes familiares
Décimo Cuarto	Capacitaciones
Utilidades y Vacaciones	

Tabla elaborada por: El autor

6.4 Ambiente Organizacional

Para lograr un ambiente profesional y óptimo en la empresa, cada empleado tendrá su espacio y tareas definidas, teniendo como objetivo el respeto a los compañeros de trabajo, con buena comunicación logrando tener un buen desempeño laboral.

6.5 Valores

- Puntualidad
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad Social

6.6 Equipo de servicios

La empresa solicitará a los proveedores con experiencia, un producto de alta calidad. Tener una empresa dedicada al mantenimiento de las maquinarias, una empresa que de capacitaciones a los empleados de la empresa. Adicionalmente se asumirá el servicio de guardianía para proteger a los trabajadores.

Capítulo VII
CRONOGRAMA GENERAL



7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Las actividades necesarias son las siguientes:

- Constitución de la compañía
- Requisitos
 - Registro Mercantil
 - Patente Municipal
 - Registro de Marca
 - Registro Sanitario
 - Seguridad Industrial
- Planta Y Oficinas
 - Adecuación de la planta
 - Compra de equipos y maquinaria
 - Adecuación de instalaciones
- Contratación del personal
 - Capacitación del personal
- Negociación con distribuidores
- Inicio producción
 - Adquisición de materia prima
 - Compra de insumos y materiales
 - Procesamiento
 - Producto final
 - Entrega y envío al distribuidor
- Implementación de publicidad
- Promociones

7.2 Diagrama de Gantt

Tabla 7.1: Diagrama de Gantt

Actividades / Semanas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Constitución de la Compañía, Registros Sanitarios, Marca mercantil y Patente Municipal	■	■	■	■																	
Adecuación de la planta y Oficinas		■	■	■																	
Compra de equipos y maquinarias		■	■	■																	
Adecuación de Instalaciones			■	■																	
Contratación del personal					■																
Capacitación del personal						■	■														
Negociación con Distribuidores					■	■	■														
Adquisición de materia prima						■	■														
Compra de insumos y Materiales							■	■													
Procesamiento									■	■	■										
Producto Final												■	■								
Entrega y envío al distribuidor														■	■	■					
Implementación de la Publicidad																■	■	■	■		
Promociones																			■	■	■

Tabla elaborada por: El autor

7.3 Riesgos, imprevistos y planes de contingencia

- Demora con los tiempos de producción.
 - Hacer pruebas con los tiempos de producción para no tener una demora en el proceso de frutas.

- No cumplir con el plazo y cantidad que el comprador requiere.
 - Si no se puede cumplir con el requerimiento del comprador, se implementará una estrategia de reducción del precio de venta.

- Durante el inicio de la producción existe el riesgo de que el personal tarde mucho en el proceso de producción por falta de experiencia o poca capacitación.
 - Capacitar constantemente a los empleados antiguos y a los empleados nuevos a periodos de prueba cada mes, adicionalmente contar con personal con experiencia en el mercado de proceso de frutas.

- El producto final no cumpla con los procesos de calidad.
 - El producto con falla puede ser reutilizado o vendido a otras empresas a un precio inferior.

Capítulo VIII

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS



8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Objetivo General

Prevenir aquellos problemas que pueden ocurrir durante el funcionamiento y garantizando la continuidad de la empresa.

Objetivos Específicos

- ✓ Implementar acciones de acuerdo a diferentes escenarios
- ✓ Tomar decisiones acertadas

8.1 Riesgos y problemas principales

❖ Daño de Frutas

Plan de Contingencia: Exigir a los proveedores buenas condiciones para cosecha y tratamiento en las frutas, en el momento de recepción de frutas, si hay una notable daño en las mismas, serán devueltas para ser reemplazadas.

❖ Estacionalidad de frutas

Plan de Contingencia: Se comprará las frutas estacionales en periodos determinados para mantenerlas refrigeradas y procesadas para el uso en periodos diferentes.

❖ Ventas inferiores de lo Proyectado

Plan de contingencia: Se implementarán promociones en los supermercados con el fin de incentivar a las personas que prueben el producto, asistir a ferias alimenticias para conocer a posibles clientes e ingresar a nuevos mercados, al exponer las características y ventajas de las frutas procesadas.

❖ Demanda superior a la proyectada

Plan de Contingencia: Solicitar a los proveedores actuales un incremento en el abastecimiento de frutas y aumentar la capacidad de la planta pudiendo así cumplir con los pedidos realizados por los clientes.

❖ Ingreso de competidor directo

Plan de contingencia: Al ser un producto nuevo en el mercado, la empresa invertirá en rediseñar los productos existentes y desarrollar nuevos productos, logrando así diferenciarse de la competencia.

8.2 Supuestos

- El proyecto está enfocado en la comercialización de frutas procesadas, teniendo como mercado objetivo a Emiratos Árabes Unidos.
- La proyección se hará a 5 años, a precios constantes y las proyecciones serán en 3 escenarios: optimista, normal y pesimista.
- Los activos fijos, muebles, maquinaria, equipos de oficina y de computación se depreciarán mediante el método de línea recta.
- El capital de trabajo se fundamentó en gastos de materia prima y nómina para los 3 primeros meses.
- La estructura de capital para los escenarios apalancados será: propio 60% y financiamiento 40%.
- La nómina total se estableció a base del código de trabajo vigente.
- La política de crédito de la empresa será de 60 días, el pago a los proveedores será en el momento de la entrega de la materia prima.
- El punto de equilibrio fue calculado mediante la utilización de precios y costos ponderados.

Capítulo IX PLAN FINANCIERO



9 PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para el proyecto es de \$82.028, que está compuesta de la maquinaria, vehículo, muebles, equipos de computación y de oficina, constitución de la empresa, licencias y programas informáticos, como también el capital de trabajo.

9.1.1 Capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo de operación de la empresa es de \$36.828.

Tabla 9.2: Capital de Trabajo

Capital de Trabajo				
Ítem	Concepto	Cantidad	Costo. Unitario	Valor
1	Frutas Light	1.900	0,5	950
2	Frutas para Niños	1.900	0,5	950
3	Frutas Fitness	1.900	0,5	950
4	Arriendos	1.500		1.500
5	Remuneraciones	13.478		13.478
6	Empaques	60.000	0,3	18.000
7	Misceláneos	5.000	0,2	1.000
	<u>Total</u>			<u>36.828</u>

Tabla Elaborada por: El autor

9.2 Estructura de Ingresos y costo unitario

Las frutas procesadas serán comercializados en las ciudades de Dubai y Abu Dhabi, en los tres escenarios planteados: normal, optimista y pesimista, a un precio de introducción de \$4,50.

Tabla 9.3: Ingresos Anuales

Ingresos Anuales (1er. Año)					
Ítem	Concepto	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Valor
1	Frutas Procesadas	Lata	60.000	4,5	270.000
	<u>Total</u>		<u>60.000</u>		<u>270.000</u>

Tabla Elaborada por: El autor

Tabla 9.3: Costo Unitario

Costo Unitario Primer Año					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
0,40	0,93	0,05	0,09	0,62	2,09

Tabla Elaborada por: El autor

9.3 Estructura de costos y gastos

9.3.1 Gastos generales anuales

Los gastos generales de la empresa comprenden los sueldos administrativos, servicios básicos, pago de arriendos y guardianía.

Tabla 9.4: Gastos generales anuales

Gastos generales anuales		
Ítem	Concepto	Valor
1	Sueldos	48604
2	Arriendos	18000
3	Teléfono, luz, agua	3500
4	Guardianía	1600
	<u>Total</u>	<u>71704</u>

Tabla Elaborada por: El autor

9.3.2 Gastos sueldos administrativos y operativos

Los sueldos administrativos y operativos anuales de los empleados de la empresa, incluye beneficios como décimo tercero, décimo cuarto y fondos de reserva. (Ver Anexo 8)

9.3.3 Activos Tangibles e Intangibles

Los activos tangibles están compuestos de: terreno, maquinaria, muebles y equipos de oficina, entre otros.

- Activos Tangibles

Tabla 9.5: Muebles, equipos de oficina y de computación

Muebles y equipos de oficina					Depreciación		
Ítem	Concepto	Cantidad	Costo Unit.	Valor	Nº Años	V/ Año	V/Desecho
1	Computador	3	550	1.650	3	550	1.100
2	Escritorio	6	250	1.500	10	150	750
3	Sillas	7	50	350	10	35	175
4	Impresora Multifunción	2	400	800	3	323	0
5	Archivador	2	80	160	10	16	80
5	Suministros	1	300	300	10	50	50
6	Teléfonos	6	25	150	3	50	100
	TOTAL			4.910		1.174	145

Tabla Elaborada por: El autor

Tabla 9.6: Maquinaria y vehículo

Activos Tangibles							
Tipo de Bien					Depreciación		
Ítem	Concepto	Cantidad	Costo Unit.	Valor	Nº Años	V/ Año	V/Desecho
1	Congeladores	2	1.550	3.100	10	310	1.550
2	Máquina Cortadoras	2	1.900	3.800	10	380	1.900
3	Máquina Selladora	2	1.000	2.000	10	200	1.000
4	Estanterías	6	450	2.700	10	270	1.350
5	Cocina Industrial	1	400	400	10	40	200
6	Balanzas de 500 gr	2	70	140	10	14	70
8	Tanque de solución	1	1.250	1.250	10	125	625
9	Mesas	8	400	3.200	10	320	1.600
10	Vehículo	1	23.000	23.000	5	4.600	0
	TOTAL			39.590		6.259	8.295

Tabla Elaborada por: El autor

- Activos Intangibles

Tabla 9.7: Registro de constitución y licencias

Activos Intangibles					
Ítem	Concepto	Valor	Nº Años	V/Año	V/Desecho
	Preoperativo				
1	Constitución de la empresa	1500	5	300	0
2	Programas de informática	1200	5	240	0
	TOTAL	2700		540	0

Tabla Elaborada por: El autor

9.3.4 Costos Anuales

Los costos para la producción anual de 60.000, se compone de materia prima, mano de obra indirecta y otros.

Tabla 9.8: Costos Anuales

Costos Anuales							
Concepto	Año 1	Costo Unit.	Valor	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Frutas Light	20000	0,5	10000	10600	11236	11910,1	12625
Frutas para Niños	20000	0,5	10000	10600	11236	11910,1	12625
Frutas Fitness	20000	0,5	10000	10600	11236	11910,1	12625
Empaques	60000	0,3	18000	19080	20225	21438,2	22725
Misceláneos	2000	0,2	400	424	449,44	476,40	504,99
SUBTOTAL M.P.	122000		48400	51304	54382	57645,1	61104
Salarios			113137	113136,8	113137	113136	113137
SUBTOTAL M.O.D.			113137	113136,8	113137	113136,8	113137
Energía			1680	1730,4	1782,3	1835,78	1890,9
Mantenimiento			800	824	848,72	874,18	900,41
Arriendos	12	520	6240	6240	6240	6240	6240
Combustible	360	1,2	432	444,96	458,31	458,30	472,06
Publicidad			2000	2060	2121,8	2185,45	2251
SUBTOTAL OTROS			11152	11299,36	11451	11593,7	11754
TOTAL			172689	175740,16	178970	182375,7	185995

Tabla Elaborada por: El autor

9.4 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados proyectado de la empresa, al 31 de diciembre del 2011, se detalla a continuación en base a los ingresos por ventas y gastos administrativos y operacionales.

Tabla 9. 9: Estado de Pérdidas y Ganancias
Empresa Frutein S.A.

Estado de Pérdidas y Ganancias			
Al 31 de diciembre del 2012			
Ingresos			270.000
Ventas totales		270.000	
Egresos			199.150
Gastos operacionales		113.137	
Gastos Sueldos y salarios		48.604	
Gasto servicios básicos		3.500	
Gastos arriendos		18.000	
Gasto servicios guardianía		1.600	
Gasto publicidad		2.000	
Intereses		4.336	
Gasto depreciaciones		7.433	
Gasto amortizaciones		540	
Utilidad antes de participación trabajadores e impuestos			70.850
15% participación trabajadores			10.628
Utilidad Imponible			60.223
25% Impuesto a la renta			15.056
Utilidad del ejercicio			45.167

Tabla Elaborada por: El autor

9.5 Balance general proyectado

Tabla 9.10: Balance General

Empresa Frutein S.A.		
Balance General		
Al 31 de diciembre del 2012		
Activos		
Activos Corrientes		119.384
Caja	26.956	
Bancos	50.417	
Cuentas por cobrar	33.611	
Inventario	8.400	
Activos No Corrientes		37.144
Muebles y enseres	2.310	
Depreciación muebles y enseres	-231	
Equipos de computación	2.600	
Depreciación equipos de computación	-866	
Vehículos	23.000	
Depreciación vehículos	-4.600	
Maquinaria	16.590	
Depreciación maquinaria	-1.659	
Otros Activos		2.160
Gasto de constitución	1.500	
Amortización gastos de constitución	-300	
Gastos de programas y licencias de computación	1.200	
Amortización gastos de programas y licencias de computación	-240	
Total Activos		158.688
Pasivos		
Pasivos Corrientes		25.683
Participación trabajadores por pagar	10.627	
Impuesto a la renta por pagar	15.055	
Pasivos No Corrientes		33.611
Préstamo bancario largo plazo	33.611	
Total Pasivos		59.294
Patrimonio		
Capital		54.227
Capital Social	54.227	
Resultados		45.167

Utilidad del presente año	45.167	
<u>Total Patrimonio</u>		99.394
<u>Total Pasivo y Patrimonio</u>		<u>158.688</u>

Tabla Elaborada por: El autor

9.6 Flujos de efectivos

Los flujos de efectivo se proyectan a 5 años, apalancados y desapalancados a una tasa de descuento del 21,69%

9.6.1 Desapalancado

Tabla 9.11: Flujo de Caja Normal Desapalancado

Flujo de Caja Normal Desapalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		60000	63600	67416	71461	75749
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
<u>TOTAL INGRESOS</u>		270000	286200	303372	321574	340869
EGRESOS						
Costos		172689	175740	178970	182376	185995
Gastos generales		71704	71704	71704	71704	71704
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
<u>TOTAL EGRESOS</u>		252366	255417	258647	261503	265122
UTILIDAD BRUTA		17634	30783	44725	60072	75747
15% Trabajadores		2645	4617	6709	9011	11362
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		14989	26166	38016	51061	64385
25% Impuesto a la renta		3747	6541	9504	12765	16096
<u>UTILIDAD NETA</u>		11242	19624	28512	38296	48289
Inversión	-47200					
Capital de trabajo	-36828,3					
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
Valor de desecho						44978,4
<u>FLUJO NETO DE CAJA</u>	-84028	19215	27597	36485	45719	100690

TD	0,1815
VAN	\$34.974
TIR	33,2%

Tabla Elaborada por: El autor

Ventas 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 6% en base a un aumento en la cantidad

Costos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 3% en base a un aumento en la cantidad.

Gastos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes no cambia

Tabla 9.12: Flujo de Caja Optimista Desapalancado

Flujo de Caja Optimista Desapalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		66000	69960	74158	78607	83323
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
TOTAL INGRESOS		297000	314820	333709	353732	374956
EGRESOS						
Costos		177869	181012	184339	187847	191575
Gastos generales		71704	71704	71704	71704	71704
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
TOTAL EGRESOS		257546	260689	264016	266974	270702
UTILIDAD BRUTA		39454	54131	69693	86758	104254
15% Trabajadores		5918	8120	10454	13014	15638
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		33536	46011	59239	73744	88616
25% Impuesto a la renta		8384	11503	14810	18436	22154
UTILIDAD NETA		25152	34508	44429	55308	66462
Inversión	-47200					
Capital de trabajo	36828,38					
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
Valor de desecho						44978,4
FLUJO NETO DE CAJA	-84028	33125	42481	52402	62731	118863

TD	0,1815
VAN	\$76.201
TIR	50,3%

Tabla Elaborada por: El autor

Supuestos:

- Incremento en ventas en 6 puntos al escenario normal
- Incremento en costos en 3 puntos al escenario normal
- Las demás variables ceteris paribus

Tabla 9.13: Flujo de Caja Pesimista Desapalancado

Flujo de Caja Pesimista Desapalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		54000	57240	60674	64315	68174
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
TOTAL INGRESOS		243000	257580	273035	289417	306782
EGRESOS						
Costos		170962	173983	177180	180552	184135
Gastos generales		71704	71704	71704	71704	71704
Depreciaciones		7433	7433	7433	7433	7433
Amortizaciones		540	540	540	540	540
TOTAL EGRESOS		250639	253660	256857	260229	263812
UTILIDAD BRUTA		-7639	3920	16178	29188	42970
15% Trabajadores		-1146	588	2427	4378	6446
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		-6493	3332	13751	24810	36525
25% Impuesto a la renta		-1623	833	3438	6202	9131
UTILIDAD NETA		-4870	2499	10313	18607	27393
Inversión	-47200					
Capital de trabajo	-36828,3					
Depreciaciones		7433	7433	7433	7433	7433
Valor de desecho						44978,4
Amortizaciones		540	540	540	540	540
FLUJO NETO DE CAJA	-84028	3103	10472	18286	26580	80345

TD	0,1815
VAN	(\$12.082)
TIR	12,8%

Tabla Elaborada por: El autor

Supuestos:

- Decremento en ventas en dos puntos en el escenario normal
- Los costos bajan un punto
- Las demás variables ceteris paribus

9.6.2 Apalancado

Tabla 9.14: Flujo de Caja Normal Apalancado

Flujo de Caja Normal Apalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		270000	286200	303372	321574	340869
<u>TOTAL INGRESOS</u>		270000	286200	303372	321574	340869
Costos		172689	177869	183206	188702	194363
Gastos generales		71704	71704	71704	71704	71704
Intereses		4336	3665	2909	2054	1089
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
<u>TOTAL EGRESOS</u>		256701	260672	265251	269343	274039
UTILIDAD BRUTA		13299	25528	38121	52232	66830
15% Trabajadores		1995	3829	5718	7835	10024
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		11304	21699	32403	44397	56805
25% Impuesto a la renta		2826	5425	8101	11099	14201
<u>UTILIDAD NETA</u>		8478	16274	24302	33298	42604
Inversión	-47200					
Capital de trabajo	-36828					
Préstamo	33611					
Pago de la deuda		-5197	-5867	-6624	-7479	-8444
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
Valor de desecho						44978
<u>FLUJO NETO DE CAJA</u>	-50417	11254	18380	25651	33242	86562

<u>TIR</u>	40,9%

Tabla Elaborada por: El autor

Tabla 9.15: Flujo de Caja Normal de la Deuda

Flujo de Caja Normal de la Deuda						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses		-4336	-3665	-2909	-2054	-1089
36,25% impuestos		1572	1329	1054	745	395
Interés neto		-2764	-2337	-1854	-1309	-694
Préstamo	33611					
Pago de la deuda		-5197	-5867	-6624	-7479	-8444
Flujo neto de la deuda	33611	-7961	-8204	-8479	-8788	-9138
TD	0,129					
VANd	\$ 3.402					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	\$ 143.845					
VANa=	\$ 147.247					

Tabla Elaborada por: El autor

Tabla 9.16: Flujo de Caja Optimista Apalancado

Flujo de Caja Optimista Apalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		297000	326700	359370	395307	434838
TOTAL INGRESOS		297000	326700	359370	395307	434838
EGRESOS						
Costos		177869	181012	184339	187847	191575
Gastos generales		71704	71704	71704	71704	71704
Intereses		4336	3665	2909	2054	1089
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
TOTAL EGRESOS		261882	264355	266925	269028	271791
UTILIDAD BRUTA		35118	62345	92445	126279	163047
15% Trabajadores		5268	9352	13867	18942	24457
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		29850	52994	78579	107337	138590
25% Impuesto a la renta		7463	13248	19645	26834	34647
UTILIDAD NETA		22388	39745	58934	80503	103942
Inversión	-47200					
Capital de trabajo	-36828					
Préstamo	33611					
Pago de la deuda		-5197	-5867	-6624	-7479	-8444

Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
Valor de desecho						44978
FLUJO NETO DE CAJA	-50417	25164	41851	60283	80447	147900

TIR	83,1%
------------	--------------

Tabla Elaborada por: El autor

Tabla 9.17: Flujo de Caja Optimista de la Deuda

Flujo de Caja Optimista de la Deuda						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses		-4336	-3665	-2909	-2054	-1089
36,25% impuestos		1572	1329	1054	745	395
Interés neto		-2764	-2337	-1854	-1309	-694
Préstamo	33611					
Amortización		-5197	-5867	-6624	-7479	-8444
Flujo neto de la deuda	33611	-7961	-8204	-8479	-8788	-9138
TD	0,129					
VANd	\$ 3.402					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	\$310.946					
VANa=	\$314.348					

Tabla Elaborada por: El autor

Tabla 9.18: Flujo de Caja Pesimista Apalancado

Flujo de Caja Pesimista Apalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		264600	280476	297305	315143	334051
TOTAL INGRESOS		264600	280476	297305	315143	334051
EGRESOS						
Costos		170962	176091	181373	186815	192419
Gastos generales		71704	71704	71704	71704	71704
Intereses		-4336	-3665	-2909	-2054	-1089
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
TOTAL EGRESOS		245763	251562	257602	263347	269917
UTILIDAD BRUTA		18837	28914	39703	51795	64135
15% Trabajadores		2826	4337	5955	7769	9620
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		16012	24577	33747	44026	54514

25% Impuesto a la renta		4003	6144	8437	11007	13629
UTILIDAD NETA		12009	18433	25311	33020	40886
Inversión	-47200					
Capital de trabajo	-36828					
Préstamo	33611					
Pago de la deuda		-5197	-5867	-6624	-7479	-8444
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
Valor de desecho						44978,38
FLUJO NETO DE CAJA	-50417	14785	20538	26659	32964	84844

TIR	44,0%
------------	-------

Tabla Elaborada por: El autor

Tabla 9.19: Flujo de Caja Pesimista de la Deuda

Flujo de Caja Pesimista de la Deuda						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses		-4336	-3665	-2909	-2054	-1089
36,25% impuestos		1572	1329	1054	745	395
Interés neto		-2764	-2337	-1854	-1309	-694
Préstamo	33611					
Amortización		-5197	-5867	-6624	-7479	-8444
Flujo neto de la deuda	33611	-7961	-8204	-8479	-8788	-9138
TD	0,129					
VAN	\$ 3.402					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	\$130.253					
VANa=	\$133.655					

Tabla Elaborada por: El autor

9.7 Sensibilidad

Con una reducción de aproximadamente 18% de las cantidades a venderse, la empresa tendría un VAN=0, lo que significa que recuperaría la inversión, sin tener ganancias o pérdidas.

Tabla 9.20: Sensibilidad

Flujo de Caja Normal						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		60000	63600	67416	71461	75749
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
TOTAL INGRESOS		270000	286200	303372	321574	340869
EGRESOS						
Costos		172689	175740	178970	182376	185995
Gastos generales		71704	71704	71704	71704	71704
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
TOTAL EGRESOS		252366	255417	258647	261503	265122
UTILIDAD BRUTA		17634	30783	44725	60072	75747
15% Trabajadores		2645	4617	6709	9011	11362
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		14989	26166	38016	51061	64385
25% Impuesto a la renta		3747	6541	9504	12765	16096
UTILIDAD NETA		11242	19624	28512	38296	48289
Inversión	-47200					
Capital de trabajo	-36828,38					
Depreciaciones		7433	7433	7433	6883	6883
Amortizaciones		540	540	540	540	540
Valor de desecho						44978,4
FLUJO NETO DE CAJA	-84028	19215	27597	36485	45719	100690
TD	18,15%					
VAN	\$ 40.757					
TIR	33,2%					

Tabla Elaborada por: El autor

- Índices Financieros
- Liquidez:
- Los índices de liquidez miden la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Los índices más utilizados son la razón corriente y la prueba ácida:
- Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes
$$= 119.384 / 25.683$$
$$= 4,65$$
- Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes
$$= (119.384 - 8400) / 25683$$
$$= 4,32$$
- Rentabilidad:
- Margen de Utilidad = Utilidad Neta / Ventas
$$= 45.176 / 270.000$$
$$= 0,17$$
- Margen de Rentabilidad = Ventas / Activo Total
$$= 270.000 / 158.688$$
$$= 1,70$$
- Margen sobre Ventas = Ventas / Gasto Total
$$= 270.000 / 199.150$$
$$= 1,36$$
- ROA = Utilidad Neta / Activo total
$$= 45.167 / 158.688$$
$$= 0,28$$
- ROE = Utilidad Neta / Patrimonio total
$$= 45.167 / 99.394$$
$$= 0,45$$
- Ventas sobre Inventarios = Ventas / Inventario
$$= 270.000 / 8400$$
$$= 32,14$$

9.8 Valuación

La tasa a la cual se descontarán los flujos de efectivo se detalla a continuación:

Tabla 9.21: Costo de oportunidad

Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
r_f	1,8
β	0,67
$(r_m - r_f)$	12,5
r_p	7,97
r	18,15%

Tabla Elaborada por: El autor

- r_f : Tasa libre de riesgo⁵⁰
- β : Beta del mercado⁵¹
- $(r_m - r_f)$: Prima de mercado⁵²
- r_p : Riesgo país⁵³

9.9 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para los escenarios proyectados se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 9.22: Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
$P =$	4,5
$v =$	1,47
$F =$	71704
$q =$	23640

Tabla Elaborada por: El autor

Las ventas mínimas para el primer año deberán ser de 23.640 de frutas procesadas.

⁵⁰ Puente. URL: <http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.xhtml>.

⁵¹ Yahoo Finance.

URL: http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates

⁵² MYER BREALEY. Principios de finanzas corporativas 7ma edición MC Graw Hill 2003, pág.108

⁵³ Banco Central de Ecuador. Riesgo país.

URL: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais.

9.10 Riesgo

El riesgo de que no se cumplan los escenarios pronosticados de los flujos de efectivo es del 39%.

Tabla 9.23: Riesgo Primer Año

Riesgo Primer Año					
Escenarios	Probabilidad	Flujo de caja			
	P_x	A_x	$P_x \cdot A_x$	$A_x - \underline{A}_x$	$(A_x - \underline{A}_x)^2 \cdot P_x$
Optimista	0,20	33125	6625	12739	32456538
Normal	0,70	19215	13450	-1171	959548
Pesimista	0,10	3103	310	-17282	<u>29868181</u>
		$\underline{A}_x =$	20386	Varianza	63284267
				DS	7955
				<u>S</u>	<u>39%</u>

Tabla Elaborada por: El autor

Capítulo X PROPUESTA DE NEGOCIO



10 PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado y búsqueda de capital

Para los escenarios apalancados, se contará con capital propio (60%) y crédito bancario (40%), a una tasa del 12,90%⁵⁴ a 5 años.

Tabla 10.1: Financiamiento de la Inversión

Financiamiento de la Inversión		
Fuente	Valor	%
Capital propio	50.417	60%
Crédito bancario	33.611	40%
TOTAL	84.028	100%

Tabla elaborada por: El autor

Tabla 10.2: Tabla de Amortización

Tabla de Amortización del Crédito					
Monto USD.	33.611	Plazo	5	Pago	9.533
Tasa Interés	12,9%	Pago Anual	1		
Periodo	Desembolso	Interés	Principal	Servicio US\$	Saldo
0	33.611				33.611
1		4.336	5.197	9.533	28.414
2		3.665	5.867	9.533	22.547
3		2.909	6.624	9.533	15.923
4		2.054	7.479	9.533	8.444
5		1.089	8.444	9.533	0
		14.053	33.611		

Tabla elaborada por: El autor

El crédito bancario será de \$33.611 a 5 años, con pagos anuales de \$9.533.

⁵⁴ Tasa de interés activa del Banco del Rumiñahui, préstamo a 5 años.

10.2 Resumen Estado de flujos de efectivo anual y proyectado

En el siguiente cuadro se presenta una tabla que resume el VAN y la TIR de los diferentes escenarios:

Tabla 10.3: Resumen de Resultados de los Estados de Flujos de Efectivo

Resumen	Desapalancado		Apalancado	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Normal	\$ 143.845	33,2%	\$147.247	40,9%
Optimista	\$ 310.946	61,1%	\$314.348	83,1%
Pesimista	\$130.253	30,2%	\$133.655	44,0%

Tabla elaborada por: El autor

En los estados de flujos de efectivo se aprecia saldos positivos en todos los años y en los tres escenarios pronosticados tanto para el flujo de efectivo apalancado y desapalancado, lo que afirma la viabilidad del proyecto; el proyecto es más rentable con apalancamiento.

10.3 Capitalización

La empresa Frutein S.A. conformará su capital accionario con cuatro socios, cada uno con una participación del 25% en aporte de capital como los beneficios a recibir.

Conclusiones y Recomendaciones



Conclusiones y Recomendaciones

- Para ofrecer productos con valor agregado se debe industrializar los productos agrícolas, compitiendo con países desarrollados y a un mejor precio.
- Emiratos Árabes Unidos es un país muy atractivo y seguirá siendo punto clave para los negocios internacionales.
- El poder adquisitivo en EAU es muy alto, siendo uno de los más elevados en el mundo, las personas pueden comprar productos con valor agregado a precios altos.
- El Ecuador tiene muchos productos agrícolas para explotar, en este caso las frutas, que por su situación geográfica tienen una buena textura y sabor, siendo unas de las más apetecidas en el mundo.
- Para que las negociaciones sean exitosas en el mercado internacional, se debe planear y controlar los inconvenientes que se pueden dar durante el proceso de la fruta, logística, proveedores y control de calidad.
- Para negociar con una persona de Emiratos Árabes Unidos, se debe ser muy formal, no exhibir partes del cuerpo y sobre todo no ingerir alcohol durante las reuniones de negocios.
- Poseer varios proveedores de la materia prima, así se pueda abastecer y en inventario tener el producto, por cualquier eventualidad.
- Ayudar a los productores pequeños para obtener la materia prima y así ganar tanto productores como comercializadores.
- Tener en cuenta a los posibles competidores, y ganar mas mercado por medio de varios supermercados en Emiratos Árabes Unidos y en otros países del Medio Oriente.
- Aprovechar el arancel 0% a países del Consejo de Cooperación del Golfo para exportar productos innovadores y no solo productos tradicionales.
- Mejorar las relaciones comerciales hacia nuevos mercados para un dominante comercio internacional.

Bibliografía



Bibliografía

❖ Libros

- Michael E. Porter. Ventaja Competitiva. La cadena de valor y la ventaja competitiva. Figura 2-2 La cadena de valor (página #55)
- Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica, novena edición. Figura 6.3 La matrix FODA (página #202)
- Malhotra 2004. Investigación de mercados. Página 74
- Philip Kotler – Gary Armstrong. Fundamentos de marketing 6ta edición. Capítulo 7. Segmentación de mercados, selección y posicionamiento (página #243)
- Myer Brealey. Principios de Finanzas Corporativas 7ma edición 2003, página 108
- Orville Walker - Harper Boyd - John Mullins – Jean Larréché . Marketing Estratégico 4ta edición. Capítulo Cinco. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (página #126)
- Roger J. Best. Marketing Estratégico, cuarta edición. Estrategia de Marketing Mix (página #353)

❖ Documentos de Internet

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Consulta CIIU. Año 2010.
URL: http://www.inec.gov.ec/web/guest/con_ciiu.
- United Nations Statistics Division. Classification Registry. Año 2010.
URL: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=3&Lg=3>.
- Banco Central del Ecuador. Previsiones Económicas. PIB
URL: <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>.
- Precios de los crudos ecuatorianos y diferencias.
URL: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/>
- Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales.
URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>

- International Trade Centre. Exportaciones. Por producto
URL: http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx
- International Trade Centre. Exportaciones. Por producto
URL: <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx>
- Producto Interno Bruto. Ecuador
URL: [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/(pib).html)
- Tasa de Inflación. Emiratos Árabes Unidos. Ecuador
URL: <http://www.indexmundi.com/ecuador/inflation.html>
- Emiratos Árabes Unidos. PIB Per Cápita.
URL: [http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/gdp\(ppp\)](http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/gdp(ppp)).
- Poder Adquisitivo.
URL: <http://www.centralbank.ae/en/pdf/reports/CBUAEAnnual.pdf>
- Emiratos Árabes Unidos. Tipo de Cambio.
URL: <http://www.convertworld.com/es/moneda.html>
- Emiratos Árabes Unidos. Moneda Oficial.
URL: <http://www.centralbank.ae/en/index.php?option=com>
- Emiratos Árabes Unidos. Población
URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/population.html
- Emiratos Árabes Unidos. Exportaciones. Importaciones
URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/exports.html.
- Emiratos Árabes Unidos. Tasa de Migración.
URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/.html
- Emiratos Árabes Unidos. Tasa de Desempleo.
URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/.html
- Emiratos Árabes Unidos. Tipo de Gobierno.
URL: http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/government.html
- Emiratos Árabes Unidos. Unión aduanera.
URL: http://www.customs.ae/uniongccstates_en.aspx
- Aduana del Ecuador.
URL: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>
- Supermercados Choithram
URL: <http://www.choithram.com/at-store/locations-timings.aspx>

- Página Supermercados Choithram
URL:<http://www.choithram.com/about/>
- Comercialización Frutas en el Ecuador
URL:<http://frutas.consumer.es>
- Mercados Proveedores de fruta mixta en conserva.
URL: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx
- Emiratos Árabes Unidos. Población.
URL:http://www.indexmundi.com/united_arab_emirates/population.html
- Partidas Arancelarias Ecuador. Por Descripción de Partida
URL:<http://www.todocomercioexterior.com.ec/partidas-arancelarias.asp>
- Unión Aduanera GCC
URL:http://www.customs.ae/uniongccstates_en.aspx
- Unión Aduanera. Emiratos Árabes Unidos.
URL:http://www.customs.ae/exemptedgoods_en.aspx
- Acuerdos Comerciales Regionales. Emiratos Árabes Unidos.
URL:http://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/region_areagroup_s.htm
- Normativa y Certificaciones Internacionales
URL:<http://www.negociosgt.com/main.php?id=278>
- Estructura de la población
URL:http://www.prochile.cl/ficha_pais/emiratos_antecedentes.php
- Importaciones Emiratos Árabes Unidos
URL:www.ivex.es/dms/...pais/.../EMIRATOSINFORME%20PAIS%2020.pdf
- Lista de los productos importados por EAU, Partida arancelaria
URL:http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx
- Frutas en Conserva
URL: <http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/bpa/normtec/varios/37.pdf>
- Frutas en conserva empresas exportadoras de frutas en conserva.
URL:<http://es.thefoodworld.com/exportadores-importadores-alimentos/>
- Contacto Supermercado Choithram
URL:www.extenda.es/web/opencms/fondo-documental/lectorFondo
- Puente.
URL: <http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.xhtml>.

- Yahoo Finance.

URL: http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates

- Banco Central de Ecuador. Riesgo país.

URL: [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais.](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

Anexos



Anexo 1
Top 10 Importaciones y Exportaciones EAU

Importaciones EAU				
Código	Descripción del producto	Indicadores comerciales		
		Importado valor 2009 (miles de USD)	Participación en el mundo importaciones (%)	Posición en el mundo importaciones
'99	Materias no a otra parte especificadas.	42449360	8,9	5
'71	Perlas finas o cultivadas, piedras preciosas, semipreciosas y similares.	27637208	10,1	3
'84	Maquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos mecánicos.	17269524	1,1	27
'85	Maquinas, aparatos y material eléctrico, sus partes; aparatos de grabación	12174783	0,7	29
'87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos, demás vehículos terrestres, sus partes.	8987628	1,1	21
'88	Navegación aérea o espacial	5177794	3,4	9
'73	Manufacturas de fundición, de hierro o de acero.	4667359	2	14
'72	Fundición, hierro y acero.	3375181	1,2	24
'39	Materias plásticas y manufacturas de estas materias.	2468855	0,6	34
'27	Combustibles minerales, aceites minerales y prod.de su destilación.	1820526	0,1	80
TOTAL	Todos los productos	164251008	1,3	20

Fuente: <http://www.trademap.org/>

Tabla elaborada por: El autor

Exportaciones EAU

Exportaciones EAU				
Código	Descripción del producto	Indicadores comerciales		
		Exportado valor 2009 (miles de USD)	Participación en el mundo exportaciones (%)	Posición en el mundo exportaciones
'27	Combustibles minerales, aceites minerales y prod.de su destilación	64565880	3,7	5
'99	Materias no a otra parte especificadas	53063528	9,4	4
'71	Perlas finas o cultivadas, piedras preciosas, semipreciosas y similares	22368572	7	4
'87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos, demás vehic.terrestres.	5707043	0,7	25
'84	Maquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos mecánicos.	4984567	0,3	35
'85	Maquinas, aparatos y material eléctrico, sus partes; aparatos de grabaciones.	4097571	0,3	37
'39	Materias plásticas y manufacturas de estas materias	1781730	0,5	33
'73	Manufacturas de fundición, de hierro o de acero	1719344	0,8	29
'88	Navegación aérea o espacial	1292536	1	14
'54	Filamentos sintéticos o artificiales	1063759	3,1	10
TOTAL	Todos los productos	174724992	1,4	20

Fuente: <http://www.trademap.org/>
 Tabla elaborada por: El autor

Anexo 2 Clientes

<p><u>Choithram</u> Dirección: P.O. Box: 5249, Dubai Tel: +971 43801010 Email: life@choithram.com Página web: www.choithram.com</p>	<p><u>Spinneys (Al Seer Group)</u> Dirección: Al Quoz, Dubai Tel: +971 44028600 Fax: +971 43470287 Página web: www.spinneys-dubai.com / www.alseer.com Contacto: Jannie Holtzhausen (CEO)</p>
<p><u>Lulu Supermarket</u> Dirección: P.O. Box 4048, Abu Dhabi Tel: +971 26421888 / 26421800 Fax: +971 26422166 / 26421716 Email: headoffice@emkegroup.ae Página web: www.luluhypermarket.com</p>	<p><u>Geant</u> Dirección: Ibn Battuta Mall, Dubai Tel: +971 43685858 Fax: +971 43685050 Página web: www.geant-dubai.com</p>
<p><u>Carrefour</u> Dirección: P.O. Box: 60885, Deira City Center, Dubai Tel: +971 42951600 Fax: +971 42951601 Página web: www.carrefouruae.com</p>	<p><u>Al Maya Supermarket</u> Dirección: Airport Road, P.O. Box 8476, Dubai Tel: +971 42821555 / 2822555 Fax: +971 42826660 Email: lahori@almayagroup.com Página web: www.almayagroup.com Contacto: Mr. Ghanshyam Lahori</p>

Fuente: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4281522>

Tabla elaborada por: El autor

Anexo 3
Empresas Posibles Rivales

<u>Empresa Rival</u>	<u>Negocio</u>
BIOLCOM	Vinagre, Jugo de Frutas, Frutas secas.
FRELAN CIA. LTDA	Palmitos, Pulpa de Frutas, Frutas Exóticas en Almíbar.
FROZENTROPIC CIA. LTDA.	Frutas congeladas, Puré de Frutas, Pulpa de Frutas, Jugo de Frutas.
GORIZUR CIA. LTDA.	Palmitos, Frutas enlatadas.
GRUPO FADESA	Frutas congeladas, Frutas enlatadas, Puré de Frutas, Concentrados, Frutas secas y azucaradas.
INVERSIONES AGRICOLAS Y GANADERAS GUAYAS S.A.	Jugo de Frutas Tropicales, Frutas Exóticas.
AGRINCSA-COMINTEGRA	Uvilla, Lácteos de Cabra, Pulpa de Frutas Tropicales, Frutas tropicales frescas, Panela en Polvo.
Industrias Borja S.A.	Puré de Bananas, Néctares de Mango, Néctares de Banana.
Quicornac S.A.	Jugo de Frutas Tropicales, Jugos Concentrados de Frutas Tropicales, Puré de Frutas Tropicales.
PROFRUTAS CIA LTDA	Pulpa de Frutas, Frutas IQF, Jaleas, Mermeladas.
TROPIFRUTAS S.A.	Jugo de Frutas Tropicales, Concentrado de Frutas Tropicales, Pulpa de Frutas Tropicales

Fuente: es.thefoodworld.com/exportadores-importadores-alimentos/frutas-productos-de-frutas/ecuador/

Tabla elaborada por: El autor

Anexo 4 COMPAÑIAS ANONIMAS⁵⁵

Requisitos:

Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6, sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.

1.2.2 Forma de constitución

1.2.2.1. Constitución simultánea.- Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

1.2.2.2. Constitución sucesiva.- Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores

1-2-3. Accionistas

1.2.3.1. Capacidad: Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

1.2.3.2. Números de accionistas.- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

1.2.3. Capital

⁵⁵ Superintendencia de Compañías. Sociedad Anónima.
[URL:http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf).

1.2.3.1. Capital mínimo.- El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

Anexo 5
Preguntas Entrevista a Expertos

1. Las tendencias por consumir productos sanos ha aumentado, ¿Qué opina de la comercialización de frutas?
2. ¿Qué frutas cree que se debería vender en Emiratos Árabes Unidos?
3. ¿Cree usted que un negocio de frutas para Emiratos seria exitoso?
4. ¿Qué regulaciones sanitarias, producción, y otras debería cumplir para emprender este negocio?
5. ¿Qué opina sobre las frutas cortadas empacadas al vacío?
6. ¿A qué segmento podría yo dirigir la estrategia de marketing?
7. ¿Cuáles cree usted los inconvenientes para este tipo de negocio?
8. ¿En relación con el precio nacional cuanto cree que se debería vender en Emiratos Árabes Unidos?
9. ¿Qué opina sobre el mercado de Emiratos Árabes Unidos?
10. ¿Cómo cree que debería ser el canal más apropiado para este tipo de negocio?
11. ¿Qué me aconseja que debo hacer para iniciar este negocio?

Elaborado por: El autor

Anexo 6
Requisitos para patentar una marca, diseño, etc.

1. Formulario impreso a máquina de escribir o computadora, de lado y lado, documento que lo podrá adquirir en nuestra página web www.iepi.gov.ec, o directamente en nuestras oficinas. Se requieren dos ejemplares para su presentación.
2. Denominación del signo (casilla No. 3 del formulario).
3. Naturaleza del Signo (denominativo, figurativo, mixto, sonoro, olfativo, táctil) (casilla No. 4 del formulario).
4. Tipo de signo (marca de producto, marca de servicio, nombre comercial, lema comercial, Indicación Geográfica/Denominación de Origen, apariencia distintiva, marca colectiva, marca de certificación, rótulo o enseña comercial) (casilla No. 5 del formulario).
5. Nombre, domicilio, nacionalidad del solicitante. (Casilla No. 6 del formulario).
6. Nacionalidad del signo, es decir, país donde se produce o presta sus servicios o actividades.
7. En caso de firmar el Representante Legal (en caso de personas jurídicas) o Apoderado, enunciar los nombres, apellidos, dirección, teléfonos, entre otros. (Casilla No. 7 del formulario).
8. Si la solicitud es presentada para legitimar el interés en el Ecuador enunciar los datos pertinentes. (Casilla No. 8 del formulario).
9. Para el caso de marcas figurativas o mixtas adherir en la casilla No. 9 del formulario, la etiqueta correspondiente.
10. Descripción clara y completa del signo, es decir, si se trata de un signo denominativo, enunciar que palabras lo conforman, si es figurativo, describir las formas, colores, etc, y si es mixto, describir la parte correspondiente a las letras y las figuras que lo conforman. (Casilla No. 10 del formulario).
11. Enunciación de los productos, servicios o actividades que protege, de acuerdo con la Clasificación de Niza 9na Edición. (Casilla No. 11 del formulario).
12. Número de la clasificación de acuerdo con los productos o servicios que

ampara. (Casilla No. 12 del formulario).

13. Para el caso de solicitarse un Lema Comercial, debe indicarse la marca a la que acompaña, enunciándose la denominación, número de solicitud o registro, la fecha, clase internacional de la marca a la que acompaña el lema. (Casilla No. 13 del formulario).

14. En caso de solicitarse un signo con prioridad, es decir, dentro de los 6 meses de haberse solicitado un signo en cualquiera de los países de la Comunidad Andina, se deberá enunciar los datos del signo solicitado, la fecha de presentación, el número de trámite y el país. (Casilla No. 14 del formulario).

15. Toda solicitud de registro debe ser patrocinada por un Abogado, enunciándose su nombre, casillero IEPI (en Quito, Guayaquil o Cuenca) o Judicial (solo en Quito), para el caso de abogados de otras provincias que no sean Pichincha o Guayas, podrán señalar una dirección domiciliaria para efecto de notificaciones. (Casilla No. 15 del formulario).

16. Como documentos anexos, deberán incorporar: (casilla No. 16 del formulario)

a) Comprobante original del pago de tasa (USD\$54,00). El comprobante deberá constar a nombre del solicitante o el Abogado Patrocinador.

b) Para el caso de marcas figurativas o mixtas, 6 etiquetas en papel adhesivo de 5X5 cm.

c) Copia de la cédula de ciudadanía, para el caso de que el solicitante sea persona natural.

d) Copia de la primera solicitud, en caso de reivindicar prioridad.

e) Poder, en caso de no firmar directamente el solicitante o su Representante Legal

f) Nombramiento del Representante Legal

g) Para el caso de marcas de certificación y colectivas, el reglamento de uso de la marca, lista de integrantes, copia de los estatutos del solicitante.

h) Para el caso de denominaciones de origen, designación de la zona geográfica, documento que justifique el legítimo interés, reseña de calidades, reputación y características de los productos.

17. Firma del Solicitante (casilla No. 17 del formulario)

18. Firma del Abogado Patrocinador, número de matrícula (casilla No. 18 del formulario)

Fuente: <http://www.iepi.gob.ec/>

Tabla elaborada por: El autor

Anexo 7 Manual de Seguridad

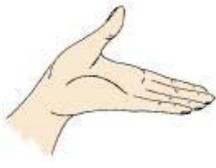
MANUAL DE SEGURIDAD			
Para evitar:		Actuar así:	
	Caer sobre el piso mojado el momento de trasladar las jabas de materia primas después del proceso de lavado.		Colocar una alfombra de material absorbente para evitar que el piso del interior de la planta se moje en exceso y se torne resbaloso.
	Quemarse las manos al tomar las bandejas del deshidratador.		Utilizar guantes para tomar objetos calientes.
	Cortarse los dedos al momento de utilizar el cuchillo.		Mantener una distancia prudente entre la mano y el cuchillo.
	Lesiones en la columna por levantar o trasladar peso.		Utilizar faja de trabajo para levantar o trasladar peso.

Gráfico elaborado por: El autor

Anexo 8 Nómina Personal de Planta

NOMINA PERSONAL DE PLANTA												
Concepto	Salario Mes	Cant.	Anual	13er	14to	IESS	F.R.	1er	2do	3ro	4to	5to
Jefe de producción	800	1	9600	800	264	1166	800	56568	56568	56568	56568	56568
Operador	300	10	36000	3000	264	4374	300	56568	56568	56568	56568	56568
TOTAL	1100	11	45600	3800	528	5540	1100	113137	113137	113137	113137	113137

Tabla elaborada por: El autor

Nómina Personal Administrativo

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)									
Concepto	Sueldo mes	Cant.	Anual	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	Anual	
Gerente General	1800	1	21600	1800	264	2408,4	1800	15602	
Gerente Administrativo y Finanzas	1200	1	14400	1200	264	1606	1200	8700	
Gerente Comercio Internacional y Ventas	1000	1	12000	1000	264	1338	1000	15602	
Asistente Administrativa	550	1	6600	550	264	736	550	8700	
TOTAL	4550	4	54600	4550	1056	6088	4550	48604	

Tabla elaborada por: El autor